T.C.
İSTANBUL KEMERBURGAZ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Programı

# KAMU SEKTÖRÜNDE YENİLİK YETENEKLERİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ

Rüstem MENGAASLAN

Yüksek Lisans Tezi

Yrd. Doç. Dr. Ayla ESEN

İstanbul, 2016

# KAMU SEKTÖRÜNDE YENİLİK YETENEKLERİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ

**Rüstem MENGAASLAN**

Lisan Derecesi: İktisat, Anadolu Üniversitesi, 2010

T.C.

İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı'na

sunulmuştur.

Bu çalışma tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

Yrd. Doç. Dr. Ayla Esen

Danışman

İnceleme Komitesi Üyeleri (İlk isim jüri başkanına, ikinci isim tez danışmanına aittir.)

Yrd. Doç. Dr. Saadet Çetinkaya (Jüri)

Yrd. Doç. Dr. Ayla Esen (Jüri)

Yrd. Doç. Dr. Meral Dülger Taşkın (Jüri)

Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.

(Ünvan ve İsim)

Bölüm Başkanı

İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi onayı

16/05/2016

(Ünvan ve İsim)

Enstitü Müdürü

Bu dökümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağlı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve orijinal olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.

Rüstem MENGAASLAN



## İTHAF

Yapmış olduğum bu yüksek lisans tez çalışmasının tamamlanmasında ve her aşamasında değerli desteğini ve tavsiyelerini esirgemeyen hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Ayla ESEN'e ayırdığı zaman için en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu günlere gelmemde büyük emeği geçen, beni teşvik eden ve hep benimle birlikte olan aileme de ayrıca müteşekkirim.

# ÖZET

## KAMU SEKTÖRÜNDE YENİLİK YETENEKLERİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ

Rüstem MENGAASLAN

İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi,

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayla ESEN

Özellikle son zamanlarda sıkça sözü edilen, sadece akademisyenlerin değil iş çevrelerinin ve kamu yöneticilerinin de gündeminde olan, işletme ve yönetim disiplininde ortaya çıkan önemli gelişmelerden birisi de "Yenilik Yeteneği" kavramıdır. Gerek yerli gerekse yabancı yazında yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmaya rastlanmaktadır.

Bu tez çalışması ile Türkiye kamu sektöründeki kurumların teknolojik yenilik yeteneklerinin yenilik performansına ve kurumsal performansa etkisinin araştırılması, ayrıca yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki aracı rolünün incelenmesi hedeflenmektedir.

Kamu kurumlarının yenilikçi kabiliyetleri yedi farklı boyutta ele alınarak değerlendirilmiştir (öğrenme, araştırma-geliştirme, kaynak dağıtım, üretim, pazarlama, organizasyon, stratejik

planlama yetenekleri). Yapılan bu çalışma ile mevcut yazında kâr amacı güden firmalara yönelik araştırma sonuçları ile kamu kurumları üzerinde yapılacak araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılabilecek; aradaki benzerlik ve farklılıklar tespit edilebilecektir.

Araştırma kapsamında, toplam 37 kamu kurumundan toplanan 98 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Anketlerin 30 tanesi elektronik posta ile kalan 68 anket yüz yüze görüşme yoluyla elde edilmiştir. Verilerin analizinde kullanılan yöntemlerden keşifsel faktör analizi verilerin analize uygunluğunun belirlenmesi amacıyla, regresyon analizi ise araştırma modelinin test edilmesi amacıyla kullanılmıştır.

Yapılan analizler ışığında, yenilik yeteneklerinden, pazarlama yeteneği, stratejik planlama yeteneği, öğrenme yeteneği, üretim yeteneği ve ar-ge yeteneği ile kurumsal performans arasında istatiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yenilik performansına, sadece kaynak dağıtım yeteneği ve pazarlama yeteneğinin etkisi bulunmuştur. Yenilik performansı ile kurumsal performans arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki ortaya konmuştur. Yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasında aracılık rolüne ilişkin ise istatistiksel açıdan anlamlı bir bulguya rastlanmamıştır.

Anahtar kelimeler: İnovasyon, Yenilik, Kamuda İnovasyon, Yenilik Yetenekleri

## ABSTRACT

## INVESTIGATION OF EFFECT OF INNOVATION CAPABILITIES ON CORPORATE PERFORMANCE IN PUBLIC INDUSTRY

Rüstem MENGAASLAN

Master's Degree, Business Administration, İstanbul Kemerburgaz Universty,

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ayla ESEN

Mentioned frequently recently, Innovation Ability is an important development emerged in both business and management discipline and this concept remains not only in academicians but also business worlds agenda. There are many studies in both local and foreign literature which addresses the relation between innovation abilities and corporate performance.

This thesis study aims to investigate the effect of public institutions on technological innovation abilities and corporate performance and the intermediary role of innovation performance on innovation abilities and corporate performance.

Innovative capability of public institutions was addressed and evaluated in seven different perspectives (learning, research and development, resource allocation, manufacturing,

marketing, organization, strategical planning abilities). With this study, research results for profit-oriented companies in the current literature and research results for public institutions can be compared, and similarities and differences can be identified.

As part of the study, analysis were made on 98 questionnaires collected from 37 public institutions in total. 30 of the questionnaires were collected via email while 68 of them were collected by face-to-face meeting. Among the methods to analyze the data, inventional factor analysis was used to determined if data are suitable for analysis and regression analysis was used to test the research method.

In light of the analyses, statistically meaningful relations were found between innovation abilities including marketing ability, strategical planning ability, learning ability, production ability, R&D ability and corporate performance. Only resource allocation ability and marketing ability were found to be affecting innovation performance. As a result of the analysis conducted between innovation performance and corporate performance, statistically meaningful relation was found. There is no statistically meaningful finding regarding the intermediary role of innovation performance between innovation abilities and corporate performance.

Keywords: Innovation, Innovation in Public Services, Innovation Abilities

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....VI

ABSTRACT.....VIII

İÇİNDEKİLER.....X

TABLO LİSTESİ ..... XIV

ŞEKİL LİSTESİ ..... XVII

GİRİŞ..... 1

1. BÖLÜM: İNOVASYON (YENİLİK) KAVRAMI ..... 4

1.1. İNOVASYON (YENİLİK) KAVRAMININ TANIMI ..... 4

1.2 İNOVASYON (YENİLİK) TİPLERİ ..... 8

1.2.1 Ürün İnovasyonu .....9

1.2.2 Süreç İnovasyonu .....10

1.2.3 Pazarlama İnovasyonu .....12

1.2.4 Organizasyonel İnovasyon .....14

1.2 KAMUDA İNOVASYON .....16

1.2.1 Kamu ve İnovasyon Kavramı .....16

1.2.2 Özel Sektör ve Kamu Sektörü Arasındaki Farklar .....25

1.2.3 Kamuda İnovasyonu Zorlaştıran Etkenler..... 26

1.2.4 Kamuda İnovasyon Boyutları .....29

1.3 TEKNOLOJİK İNOVASYON (YENİLİK) YETENEKLERİ.....30

1.3.1 Öğrenme Yeteneği ..... 35

1.3.2 Ar-Ge Yeteneği ..... 35

1.3.3 Kaynak Dağıtım Yeteneği ..... 37

1.3.4 Üretim Yeteneği ..... 37

1.3.5 Pazarlama Yeteneği ..... 38

1.3.6 Organizasyon Yeteneği ..... 39

1.3.7 Stratejik Planlama Yeteneği ..... 40

2. BÖLÜM: PERFORMANS KAVRAMI ..... 41

2.1 PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI ..... 41

2.2 PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ..... 42

2.3 KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ ..... 45

2.3.1 Kurumsal Performans Değerlendirme Ölçütleri ..... 51

2.3.1.1 Motivasyon Performansı ..... 51

2.3.1.2 Pazarlama Performansı ..... 52

2.3.1.3 Sosyal Performans ..... 53

2.3.1.4 Verimlilik Performansı ..... 54

2.4 YENİLİK PERFORMANSI ..... 55

BÖLÜM 3. KAMU SEKTÖRÜNDE YENİLİK YETENEKLERİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ..... 59

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI ..... 59

3.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ..... 60

3.3 ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....60

3.3.1 Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri .....61

3.3.2 Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklem.....68

3.3.3 Veri Toplama Yöntemi .....70

3.4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....71

3.4.1 Öğrenme Yeteneği Ölçeği.....76

3.4.2 Ar-Ge Yeteneği Ölçeği .....76

3.4.3 Kaynak Dağıtım Yeteneği Ölçeği.....77

3.4.4 Üretim Yeteneği Ölçeği .....78

3.4.5 Pazarlama Yeteneği Ölçeği .....78

3.4.6 Organizasyon Yeteneği Ölçeği .....79

3.4.7 Stratejik Planlama Yeteneği .....80

3.4.8 Yenilik Performansı Ölçeği .....80

3.4.9 Kurumsal Performans Ölçeği.....81

3.5 VERİLERİN ANALİZİ .....82

3.5.1 Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler .....83

3.5.2 Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler .....83

3.5.3 Kamu Kurumlarının Yenilik Yapma ve Yapmama Nedenleri .....86

3.5.4 Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği.....88

3.5.4.1 Yenilik Yeteneklerine İlişkin Faktör Analizleri .....88

3.5.4.2 Yenilik Performansına İlişkin Faktör Analizi ..... 95

3.5.4.3 Kurumsal Performansa İlişkin Faktör Analizleri ..... 96

3.5.4 Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ..... 98

3.5.6 Hipotez Testleri ..... 98

3.5.6.1 Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisine ve Yenilik Performansının Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizleri ..... 99

3.5.6.2 Yenilik Yeteneklerinin Yenilik Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi ..... 102

3.5.6.3 Yenilik Performansının Kurumsal Performansa Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri ..... 103

BÖLÜM 4. SONUÇ VE ÖNERİLER ..... 105

4.1 SONUÇ ..... 105

4.2 ÖNERİLER ..... 110

KAYNAKÇA ..... 114

EK A. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU ..... 126

EK B. ETİK KURUL ONAY FORMU ..... 133

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Arasındaki Farklar ..... 26

Tablo 2: Teknolojik Yenilik Yeteneklerini İnceleyen Bilimsel Çalışmalardaki Sınıflandırmalar ..... 34

Tablo 3: Nitel ve Nicel Performans Ölçütleri ile İlgili Temel Kriterler ..... 48

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ..... 72

Tablo 5: Öğrenme Yeteneği Ölçeği ..... 76

Tablo 6: Ar-Ge Yeteneği Ölçeği ..... 77

Tablo 7: Kaynak Dağıtım Yeteneği Ölçeği ..... 78

Tablo 8: Üretim Yeteneği Ölçeği ..... 78

Tablo 9: Pazarlama Yeteneği Ölçeği ..... 79

Tablo 10: Organizasyon Yeteneği Ölçeği ..... 79

Tablo 11: Stratejik Planlama Yeteneği Ölçeği ..... 80

Tablo 12: Yenilik Performansı Ölçeği ..... 81

Tablo 13: Kurumsal Performans Ölçeği ..... 82

Tablo 14: Yaş ..... 83

Tablo 15: Çalıştığı Yıl ..... 83

Tablo 16: Katılımcı Pozisyonları (Unvan) ..... 84

Tablo 17: Öğrenim Durumu ..... 84

Tablo 18: Yaş ..... 84

Tablo 19: Cinsiyet ..... 85

Tablo 20: Kurum Türü ..... 85

Tablo 21: Kurum Yaşı ..... 85

Tablo 22: Personel Sayısı ..... 85

Tablo 23: Kamu Kurumlarında Yenilik Yapma Nedenleri ..... 86

Tablo 24: Kamu Kurumlarında Yenilik Yapmama Nedenleri ..... 87

Tablo 25: Öğrenme Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ..... 89

Tablo 26: Ar-Ge Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ..... 90

Tablo 27: Kaynak Dağıtım Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ..... 91

Tablo 28: Üretim Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ..... 92

Tablo 29: Pazarlama Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ..... 93

Tablo 30: Organizasyon Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ..... 94

Tablo 31: Stratejik Planlama Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ..... 95

Tablo 32: Yenilik Performansına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ..... 96

Tablo 33: Kurumsal Performansa İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ..... 97

Tablo 34: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ..... 98

Tablo 35: Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisine ve Yenilik Performansının Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizleri ..... 101

Tablo 36: Yenilik Yeteneklerinin Yenilik Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi ..... 103

Tablo 37: Yenilik Performansının Kurumsal Performansa Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri. 104

# ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli ..... 64

Şekil 2: Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisine İlişkin Bulgular ..... 109

Şekil 3: Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Yenilik Performansına Etkisine İlişkin Bulgular ..... 109

Şekil 4: Kamu Sektöründe Yenilik Performansının Kurumsal Performansa Etkisine İlişkin Bulgular ..... 110

# GİRİŞ

Kamu sektöründe kurumların kâr amacı gütmemesi, yapılan işlerin standartlaşmış, karmaşık ve büyük bir organizasyon yapısına sahip olması gibi çeşitli nedenlerden dolayı bu sektörde inovasyon yeterince ön plana çıkamamaktadır (Technopolis Group, 2009). Özellikle son zamanlarda sıkça sözü edilen, sadece akademisyenlerin değil iş çevrelerinin ve kamu yöneticilerinin de gündeminde olan önemli gelişmelerden birisi de "Yenilik Yeteneği" kavramıdır. Gerek yerli gerekse yabancı yazında yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmaya rastlanılmaktadır. Ancak kamu kurumları özelinde tıpkı inovasyon (yenilik) kavramı gibi, yenilik yetenekleri konusu da irdelenmemiştir.

Literatür incelemesinde; yenilik yeteneklerini araştıran çalışmalara bakıldığında, yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koyan pek çok uygulamalı araştırma bulunmaktadır. Birçok araştırmada, yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisinin incelendiği ve bu etkinin pozitif yönde ortaya çıktığı görülmektedir (Mone ve diğerleri, 1998; Özşahin ve diğerleri, 2005; Eren ve diğerleri, 2005; Öztürk, 2006; Erdil ve Kitapçı, 2007). Yapılan araştırmalarda, yenilik yeteneklerinin yenilik performansına etkisinin incelendiği ve bu etkinin pozitif yönde ortaya çıktığı görülmektedir (Eren ve diğerleri, 2005; Keskin, 2006; Avcı, 2009; Eren, 2010; Yam ve diğerleri, 2010 ve Tülübaş Gökuç, 2011). Yenilik performansının kurumsal performansa etkisinin incelendiği araştırmalarda, bu iki performans arasında istatiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Damanpour, 1991; Brockman ve Morgan, 2003; Hult vd. 2004; Morales vd. 2007; Jimenez ve Valle, 2011; Tülübaş Gökuç, 2011; Suliyanto ve Rahab, 2012; Rubera ve Kirca, 2012).

İlgili yazında bu çalışmayı, yenilik yeteneklerini inceleyen diğer bilimsel çalışmalardan ayıran unsur, özel sektörde firmaların teknolojik yenilik yeteneklerinin yenilik performansına, finansal performansa ve kurumsal performans üzerine etkilerini inceleyen mevcut çalışmaların olması, ancak kamu sektöründe yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamasıdır. Yapılan bu çalışma ile literatürdeki kâr amacı güden firmalara yönelik araştırma sonuçları ile kamu kurumları üzerinde yapılacak araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılabilecek; aradaki benzerlik ve farklılıklar tespit edilebilecektir.

Çalışma için oluşturulan modelin test edilmesi için bir anket formu hazırlanmıştır. Ankette yer alan yenilik yeteneklerinin ölçümüne ilişkin ifadelerin ölçümünde, Yam ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan yenilik yeteneği ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu araştırmadaki yenilik performans ölçeği, yenilik performans yazınında önemli bir yeri olan Calantone ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ve yine Tülübaş Gökuç (2011) tarafından uyarlanan yenilik performansı ölçeğidir. Kurumsal performansın ölçümü için performans yazınında önemli bir yeri olan Lai ve Cheng (2003) ile Tülübaş Gökuç (2011), Demir (2011), Ergin (2012), Çınar (2014) ve çalışmalarından faydalanılmıştır.

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 21 yazılımı kullanılmıştır. Toplam 37 kamu kurumunda toplanan 98 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Kamu kurumlarında anket ve araştırma izni alabilmek için dilekçe, öğrenci belgesi, tezin içeriği ile ilgili kısa bilgilerin olduğu tez raporu vb. gibi belgeler istendi. Ayrıca bazı kamu kurumları, araştırma izni için etik kurul onam formu istedi. Araştırmanın ekler kısmında, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Etik Kurulu tarafından verilen etik kurul onam formuna yer verilmiştir. Anketlerin 30 tanesi elektronik posta

ile kalan 68 anket ise yüz yüze görüşme yoluyla elde edilmiştir. Verilerin analizinde kullanılan yöntemlerden keşifsel faktör analizi verilerin analize uygunluğunun belirlenmesi amacıyla ve regresyon analizi ise modelin test edilmesi amacıyla kullanılmıştır. Gerçekleştirilen çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde inovasyon (yenilik) tanımı, çeşitleri, kamunun inovasyon ile ilişkisi, özel sektörlerle arasındaki farklar, inovasyon yapmasını zorlaştıran etmenler incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın ana değişkenlerinden olan yenilik yetenekleri ilgili yazın da incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde; performans kavramının genel tanımı ve ölçümü incelenmiş olup, devamında çalışmanın değişkenlerinden olan kurumsal performans ile yenilik performansı ölçümü, ilgili yazı ışığında ele alınmıştır. Üçüncü bölümde; önceki bölümlerde daha önce yapılan çalışmalar ışığında sektördeki kurumların yenilik yeteneklerinin yenilik performansını ve kurumsal performansı nasıl etkilediğini incelemek için kuramsal bir model, hipotezler ve çalışmada kullanılan araştırma yöntemi sunulmuştur. Son bölümde ise, araştırma bulguları yorumlanmış, ardından çalışmanın genel sonuçları özetlenmiş ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

# 1. BÖLÜM: İNOVASYON (YENİLİK) KAVRAMI

## 1.1. İNOVASYON (YENİLİK) KAVRAMININ TANIMI

Son yıllarda ulusal ve uluslararası piyasalarda artan rekabet ortamı nedeniyle, şirketlerin ve ülkelerin ayakta kalabilmeleri, rekabet güçlerini artırmalarıyla mümkündür. Rekabet güçlerini artırabilmeleri ise ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve geliştirmeleri ile mümkün olabilmektedir. Yeni ya da geliştirilmiş bir ürünün, hizmetin ve üretim yönteminin geliştirilmesi ve bunun sonucunda ticarî bir gelir elde edilmesi sonucu oluşan sürece inovasyon denir (Erkek, 2011).

İnovasyon, ülkeler, firmalar ve kamu kurumları açısından tüm dünyanın üzerinde durduğu ve çalışmalar yaptığı önemli bir kavramdır. Ülkeler açısından bakıldığında, inovasyonun faydaları, sürdürülebilir kalkınma, toplumsal refah, istihdam artışı, ulusal rekabet avantajı sağlaması ve yaşam kalitesini artırmasıdır. Firmalar için ele alındığında; inovasyonun faydaları maliyetleri düşürmesi, bunun sonucunda verimlilik ve kârlılığı arttırarak, ürün ve hizmet kalitesini yükseltmesidir (Güler & Kanber, 2011). Kamu kurumları için ele alındığında ise, faydaları daha az kaynak ve sınırlı operasyonel kapasiteyle çok daha geniş kesimlere kaliteli hizmet sağlamasıdır (Kasımoğlu & Akkaya, 2012).

İnovasyon, latince bir sözcük olan innovatu'tan türemiş olup; "toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamına gelir. Webster, inovasyonu "yeni ve farklı bir sonuç" olarak tanımlar. Türkçe'de "yenilik", "yenileme" ve "yenilikçilik" gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, bu sözcüklerin yaptığı çağrışımlar, gerçek anlamını

verememektedir. Diğer taraftan inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade eder (Elçi, 2006).

Yenilik (inovasyon), yenilik faaliyetleri, yenilikçi firma gibi temel yenilik kavramlarını sistematik bir biçimde tanımlayan, uluslararası ortak bir dil ve kavram birliği sağlayarak, bütüncül ve sağlıklı bir bilim ve teknoloji politikası yürütülebilmesi ve uluslararası karşılaştırmaların yapılabilmesi için OECD tarafından Oslo Kılavuzu hazırlanmıştır. Oslo Kılavuzu'na göre inovasyon; "işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir" (OECD, 2005, s. 51).

Türk Dil Kurumu, yenilik kavramını yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği, eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2015).

1930'lara kadar inovasyon kavramına pek sık rastlanılmamaktadır. Bu kavramın önemine literatürde ilk değinen kişi, Avusturyalı ekonomist Joseph A. Schumpeter olmuştur. Schumpeter'e göre; yeni ürün ve süreçlerin eskilerin yerini alması, mevcut olan firma ve ürünler arasındaki fiyat rekabetinden çok daha önemlidir. Örneğin; ülkelerin yeni ürünler geliştirmelerinin ekonomik büyümeye etkisi, var olan mevcut ürünlerin fiyatlarında yapılacak indirimlerle elde edecekleri büyümeden daha fazladır (Aksoy, 2015).

İnovasyon, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yönleri ortaya konulacak şekilde, farklı bakış açılarıyla, farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Drucker'a göre (1985) inovasyon, girişimciliğin bir aracı ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir. Porter (1990) inovasyonun, rekabet avantajı sağlayan hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerini içerdiğini belirtmiştir. Rogers (1995) inovasyonu, bireyler tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ya da nesne biçiminde tanımlamıştır. Damanpour (1991) tarafından ise inovasyon, bir firmanın başarısı üzerinde yeni düşüncelerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulması olarak ifade edilmiştir. Trott (1998) inovasyonu, bir yönetim süreci bakışıyla ele almış ve inovasyonu düşünce oluşturma, teknoloji geliştirme, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün ya da imalat sürecinin ya da ekipmanın imalatı ve pazarlama sürecinde içerilen tüm faaliyetlerin yönetimi şeklinde değerlendirmiştir. Ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklikler, farklılıklar ve yenilikler, ''inovasyon'' olarak adlandırılır (Satı & Işık, 2011). Michael J.Gelb (2002) ise "Düşünmenin Tam Zamanı" adlı kitabında inovasyonu şöyle tanımlıyor: "İnovasyon; farklılaşmak için fark yaratmak, fark yaratmak için farklı bakmaktır" (BTSO Etüd Ve AR-GE, 2007).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere inovasyon, tek başına bir kavram değil, dinamik yönü olan, içeriğinde birçok kavramı da barındıran bir süreçtir.

İşletmelerin günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "inovasyon" olarak adlandırılmaktadır (Uzkurt, 2008). İnovasyon, kurumları dinamik yapıda tutmasının yanı sıra rakiplerinden bir adım öne çıkartır (Karamehmet, 2012). Kamu kurumları değişime yeniliğe ihtiyaç duydukları zamanlarda, hayata geçirip başarı sağlayabilecekleri biribirinden çok farklı

özellik ve yapıdaki inovasyon türlerini, özellikle de bu farklı türlerin hangi durumlarda en iyi sonuçları vereceklerini bilmelidirler (Kırım, 2012).

Yenilik kavramı, inovasyonun ifade ettiği anlamların tamamını kapsamadığı için inovasyon yerine kullanılamayacağı yaygın bir kabuldür. Ancak zamanla yenilik kavramının içeriğinin, inovasyon kavramının da içeriğiyle doldurularak kullanılması, kendi dilimizi korumak açısından daha doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Elbette yeni olan her şeyi inovasyon olarak değerlendiremeyiz. Çünkü inovasyonun temel dinamiği "yeni olan bir şeyin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesidir''. Ekonomik ve sosyal değerin yaratılabilmesi için yeni olan şeylerin başarılı bir şekilde ticarileştirilebilmesi ya da pazarlanabilmesi gerekir. İnovasyonu sadece bir ar-ge hareketi olarak görüp, yalnızca yeni şeylerin ortaya çıkarılmasına/ üretilmesine odaklanılmamalıdır. Avrupa, yeniliğin sadece ar-ge den ibaret olmadığını, Amerika'dan daha fazla ar-ge yatırımı yapıp ancak geri dönüşüm açısından Amerika'dan daha geride olduğunu gördüğünde, inovasyonun ticarileştirilmesinin de en az gerçekleştirilmesi kadar önemli olduğunun farkına varmıştır (Uzkurt, 2010).

İnovasyonda esas önemli olan, parlak bir fikri düşünebilmekten daha çok onu ticari ve başarılı bir ürün, hizmet veya sürece dönüştürebilmektir. Örneğin, ampul sanılanın aksine Edison 'un fikri değil, Joseph Swan adlı bir İngiliz bilim adamının fikridir. Ancak Edison uzun denemeler ve geliştirmeler sonucunda onu ticarileştirip, satılabilir bir ürün haline getirmiştir. Ürün yada hizmetin inovasyona dönüşmesi çaba, emek, bilgi, cesaret ve süreç yönetimi gerekir (Özözer, 2008). İnovasyon basit anlamlı bir yenileme değil, yenilemenin kurumsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir (Yamaç, 2001).

Firmaların, inovasyon faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için bazı inovasyon belirleyici faktörlere ihtiyacı vardır. Öncelikle firmaların, yeniliğe duyarlı olması, inovasyon kültürünü benimsemesi ve yapmış oldukları başarılı ya da başarız yenilik projelerinden elde ettikleri deneyimleri yeni projelerde kullanabilmelidirler. Firmalar, inovasyon faliyetlerinin sürdürebilmesine olanak sağlayacak, teknolojik ve pazarlama becerileri yüksek bir ar-ge ekibine, yetkinliklerine uygun olarak belirlediği inovasyon stratejilerine ayrıca projelerini uyumlu bir şekilde yürütecek yönetim tarzına da sahip olmalıdırlar. Ve ayrıca geliştirilen ürünlerin kalitesi ile fiyatının, rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazara uygun olması ve pazara girişin doğru zamanda yapılması firmaların başarısı için hayati bir öneme sahiptir (Panne, Beers, & Kleınknecht, 2003).

## 1.2 İNOVASYON (YENİLİK) TİPLERİ

Yeniliklerin, farklılıkların nasıl ve hangi alanlarda geliştirilebileceği işletmeler için önemli bir husustur (Kırım, 2006). Yenilik, bir işletmenin ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım, tasarım, pazarlama, ve iş yapış yöntemlerinde yapılabilir. Bu nedenle inovasyon (yenilik) konusunda tam bir tanım birliğine varılamadığı gibi, yenilik türlerinin sınıflandırılmasında da farklılıklar göze çarpmaktadır. Kurumlar, yeniliğin türü ve çeşidi ne olursa olsun, içinde bulundukları hızla değişen çevrenin sağlayacağı fırsatları kendi menfaatlerine dönüştürebilmelidirler (Kurt, 2010).

Çalışmada kaynak olarak yenilik litaretüründe sıkça kullanılan Oslo Kılavuzunun yenilik türleri kullanılacaktır. Oslo Kılavuzuna göre dört tür inovasyon (yenilik) ayrımı yapılmaktadır. Bunlar; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyonlardır.

### 1.2.1 Ürün İnovasyonu

"Ürün yeniliği ile mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş mal veya hizmet ortaya konulur. Ürün inovasyonu; teknik özelliklerde, bileşenlerde ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir" (OECD, 2005, s. 52).

"Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. "Ürün" terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir" (OECD, 2005, s. 52).

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu süreç sonunda ürünün pazara sunulması "ürün inovasyonu "olarak adlandırılır (Elçi, 2006). İşletmelerin ürün inovasyonu yapmak için, başlı başına yeni bir ürün üretmeleri gerekmez. Zaten var olan ürünlerini, daha iyi, daha kaliteli, daha üstün özelliklerde değişime uğratır ve farklılaştırırlarsa ürün inovasyonunu gerçekleştirmiş olurlar (Yorgancılar, 2010). Bazen sadece ürünün dış görselinde bir farklılık oluşturmak suretiyle de inovasyon gerçekleştirilebilir. Örnek vermek gerekir ise, İnci Akü ve Arçelik markaları örnek olarak gösterilebilir. İnci Akü sadece ürün rengini değiştirerek piyasada etkili olmuştur. Arçelik ise, ülkemizde ilk kez marka logosunun değişimine giderek marka algısında bir inovasyon yapmıştır (Küsbeci, 2013).

İnovasyonla özdeşleşmiş diğer bir firma da Sony'dir. 1946'da radyo tamir şirketi olarak kurulan Sony, dört yıl sonra kendine özgün ürünlerini üretip satmaya başladı. Takip eden yıllarda,

transistorlu radyo, televizyon, renkli video kaydedici gibi ilklere imza atan Sony, 1979'da en önemli inovasyonlarından birini yaparak Walkman'ı geliştirdi. CD Walkman, Minidisc, DVD oynatıcılar gibi pek çok ürün Sony imzasını taşıyan inovasyonlar arasında yer almaktadır (Elçi, 2006).

Firmalar, ürün inovasyonunu gerçekleştirmeleri sonucunda müşterilerinden de ilgi görürler ise güzel sonuçlar alınabilir. Fakat yeni ürün geliştirmeye çabalayan firmaların, oluşması muhtemel riskleri dikkate almaları gerekir. Günümüzde çok fazla sayısız rakip ürün ve çeşit mevcuttur (Çeliktaş, 2008). Ürün yeniliği sürecinin her aşamasında pazar, müşteriler ve rakiplerin faaliyetleri dikkatlice değerlendirilmeli ve gözlenmelidir. Çünkü ürün yenilikleri istenen sonucu vermeyebilir. Pazardaki veya teknolojideki herhangi bir ani değişim çok iyi bir fikri, kötü bir fikre dönüştürebilir. Yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda, ABD'de her on yeni üründen sadece ikisinin, Japonya'da ise her yüz yeni üründen sadece ikisinin başarılı olduğunu görülmektedir (Özgün, 2009). İşte böylesi bir ortamda, yeni ürünlerin müşteriler tarafından arzu edilir olması, uygulanmasının mümkün olması ve geliştirilen yeni ürünün satılabilir olması durumunda başarılı bir inovasyon oluşturulabileceği söylenebilir (Yavuz, 2010). Ürün yeniliği, uzun dönemde işletmeler için çok önemlidir. Ürün yenilikleri işletmelerin, teknoloji ve pazardaki hızlı değişimler sırasında ayakta kalmasını sağlar. Çağımızda yaşanan hızlı ve köklü değişimler işletmeleri yenilikçi olmaktan başka çare bırakmaz (Durna, 2000).

### 1.2.2 Süreç İnovasyonu

"Süreç yeniliği, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik türü; teknikler, teçhizat veya yazılımlarda önemli değişiklikleri

içermektedir. Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere uygulanabilir" (OECD, 2005, s. 53).

Süreç inovasyonu, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya varolan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Elçi, 2006). Süreç yenilikleri, süreç maliyetlerinde veya zamanda önemli azalmalara, kalite, esneklik ve hizmet seviyesinin yükseltilmesine sebep olur. Örneğin, Japonların çeşitli sektörlerdeki üstünlükleri araba, motosiklet, gemi inşası, tüketici elektroniği, ağırlıklı olarak üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır ki bu da sürekli olarak yapılan süreç yeniliklerinin sonucudur (Onağ, 2009).

Süreç yeniliği, üretim faaliyetlerinde yapılan değişikliklerle sınırlı olmayıp, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yapılması olarak tanımlanabilir (Sungur, 2007). Japon firmalarının, işletme süreçlerini temel bileşenlerine ayırmaları, performanslarını ölçmeleri ve bu bileşenleri sürekli iyileştirmeye çalışmaları, onlara dünya çapında bir rekabet avantajı sağlamıştır. Benzer şekilde Amerikan hizmet sektörünün gücü ise sürekli olarak hizmetlerin sunuş yöntemlerini iyileştirme yollarını arayarak, süreç yeniliği yapmalarından kaynaklanmaktadır (Onağ, 2009).

Süreç inovasyonlarının en klasik örneği, Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen "tam zamanında üretim" sistemidir. Bu sistem çerçevesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilmektedirler. Sistem, stok miktarının minumum tutarken verimliliği arttırır ve değişkenlere hızla cevap verme esnekliği sağlar (Elçi, 2006).

Süreç yeniliğine başka bir örnek vermek gerekirse, EasyJet 2006 yılında Türkiye'de uçak seferlerine başlamış ve ülkemizdeki en düşük uçuş ücretlerini müşterilerine sunmuştur. EasyJet bu başarısını yeni iş süreçlerini uygulaması ile gerçekleştirmiştir. Devamında, tek tip uçak kullanarak bakım ve onarım giderlerini azaltmış; noktadan-noktaya kısa mesafeli uçuşları tercih etmiş, uçakta yiyecek servisini kaldırarak, iş süreçlerini daha az maliyetli ve daha verimli hale getirmiştir (Kırım, 2007).

İşletmeler iç ve dış kaynaklarını doğru algılayarak kullanabilmeleri yanı sıra mevcut kaynaklarını da yeniden düzenlemeleri ile birlikte temel süreç yenilik modellerini geliştirebilmeleri sağlanabilir (Aygen, 2006). Süreç yeniliğindeki başarı ara sıra olan dev sıçramalara ve dramatik radikal yeniliklere değil değişimin istikrarlı akışına bağlıdır (Durna, 2000).

Süreç yeniliğini tercih eden yöneticiler, teknolojik gelişmeler ve yönetimsel değişimlerde kritik rol üstlenmek zorundadırlar. Eğer risk alabilir ve yeni hizmetler, tasarımlar yapabilirlerse süreç yeniliklerinin başarısı kaçınılmaz olur (Aygen, 2006).

### 1.2.3 Pazarlama İnovasyonu

"Pazarlama yeniliği ürünün, tasarlanması, ambalajlanması, konumlandırması, tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri ile birlikte firmalar, satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap verebilmeyi, yeni pazarlar açmayı veya ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir" (OECD, 2005, s. 54-55).

"Pazarlama yeniliğinin, firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firmanın kendisi tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin

uygulamasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının (konseptinin) veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir" (OECD, 2005, s. 54-55).

Pazarlama inovasyonu, farklı ve yeni tasarımların (üründe veya ambalajında) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması ya da varolanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir (Elçi, 2006).

Don Peppers'a (2007) göre, inovasyonun pazarlamadaki rolü; "amacın, bir ürüne odaklanmak ve bunu mümkün olduğunca fazla müşteriye satmak olduğu ürün odaklı pazarlamada, inovasyonun amacı başarılı mesajlar vermek ve ürünü rakip ürünlerden farklılaştıracak ikna edici marka vaatleri yaratmaktır. Ürünün ya da ona bağlı marka mesajının ne denli etkili ve farklılaştırılmışsa pazar payı o denli yüksek olur. Mutlaka farklı müşterilerin farklı şeylere ihtiyaç duyacaklarını hesaba katmak gerekir. Her bir müşteri konusunda ne kadar başarılı olunursa o müşteri nezdindeki "müşteri payı" o kadar yüksek olur" (Karamehmet, 2012).

İnovasyon yoluyla fark yaratmak isteyen işletmelerin salt ürün ve hizmetleri inovatif yollarla üretmeleri değil, aynı zamanda pazara nasıl sunacakları da önemlidir. Çünkü üretilen ve pazarda ciddi bir talep yakalayacağı değerlendirilen ürün veya hizmetlerin sunulma konumlandırılma, tutundurma ve satış sonrası destek hizmetleri açısından yetersiz olması, müşterilerin satın alma kararlarını olumsuz olarak etkileyebilecektir (Yavuz, 2010). Pazarlama inovasyonunun nihai amacı, satışları artırmaktır. Buda, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı bir şekilde yanıt verme, yeni

pazarlar bulma ve işletmenin ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayla mümkün olabilir (Vatan & Zengin, 2014).

Pazarlama inovasyonuna örnek olarak, internet üzerinden yemek siparişi alıp, bu siparişlerin müşterilere ulaştırılması verilebilir. Bu hizmeti veren işletme, Türkiye'nin çeşitli illerinde yaşayan kişilerin o ildeki restoranlardan getirtecekleri yemekleri internet üzerinden sipariş etmelerini sağlayabilir. Bu şekilde, örneğin Erzurum'da oturan bir kişi, evine yemek siparişi verecekse bunu işletmenin web sitesi adresine girerek yapabilir. Böylece bu kişi, kendi şehrinde bulunan ve bu siteye kayıt yaptırmış olan restoranlardan istediği yemeği seçip evine getirilmesini sağlayabilir. Yemeklerini bu şekilde satmakta olan restoranlar pazarlama inovasyonu yapmış olurlar ve böylece internette yer almayan restoranlara göre rekabet avantajı kazanırlar. Bu restoranların yer aldığı internet sitesini işleten firma da hizmet inovasyonu yapmış olur. Daha önce kimsenin sunmadığı bir hizmeti sunarak (internet'ten yemek sipariş etme hizmeti) gelir elde eder ve işini büyütür (BTSO Etüd Ve AR-GE, 2007). Dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise, pazarlama araçlarındaki mevsimsel, düzenli veya diğer rutin değişiklikler genel olarak pazarlama yenilikleri değildir. Bu tür değişlikliklerin pazarlama yenilikleri olabilmesi, firma tarafından daha önce kullanılmamış pazarlama yöntemlerini kapsamalıdır (OECD, 2005).

### 1.2.4 Organizasyonel İnovasyon

"Organizasyonel inovasyon firmanın, ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim

kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle kurumsal performans artırabilir. Bir organizasyonel yeniliğin ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır" (OECD, 2005, s. 55).

Organizsayonel inovasyon, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da varolan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır (Elçi, 2006). İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyetine organizasyonel inovasyon denir (Onağ, 2009).

Organizasyonel inovasyonlar stratejik kararlara ve dolayısıyla üst yönetime dayanır. Bu tür inovasyonların, kademeli ve mutlaka katılımcı bir yönetsel sistematik doğrultusunda gerçekleştirilmeleri gereklidir. Damanpour (1984) göre, salt üst yönetimin tek başına alacağı kararları, kararlı bir şekilde sürdürmeye çalışması işletmeleri başarıya götürmez. Uygulanan organizasyonel inovasyonlar, paydaşlar tarafından ne derece kabullenebildiği ve faydalanabildiği sürece başarılı olacaktır. İşletmelerdeki çalışanların, yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibi olmaları ve önerdikleri iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve uygun bulunan fikirlerin uygulamaya konulması, işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırır (Yavuz, 2010).

Organizasyonel inovasyona bir örnek, 1990'lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarda uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan "sürekli

iyileştirme (kaizen)'' yaklaşımıdır. Buna göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorarlar. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir (Elçi, 2006).

## 1.2 KAMUDA İNOVASYON

### 1.2.1 Kamu ve İnovasyon Kavramı

Bir rekabet aracı olarak görülen inovasyona dair farklı araştırmacılar ve yazarlar tarafından özel sektöre yönelik birçok tanımlama yapılmıştır. İnovasyon kavramı öncelikle özel sektörün ihtiyacından doğmuş; uygulamadaki faydaları görüldükçe kamuya da uyarlanması gerektiği görülmüştür. İnovasyon olmadan ayakta kalmasının imkânsız olduğunu yapısı gereği yaşayarak gören özel sektörün aksine kamu sektörü yapısı gereği, inovasyon yapmasa da ayakta kaldığı görülmektedir. Fakat günümüzde bu ayakta kalış, aslında ''geride kalma'' şeklinde ortaya çıkmaktadır (Eczacıbaşı, 2009). İnovasyon sonucunda, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanması sağlanır (European Commission, 1995).

Kamu kelime anlamı olarak ''devlet kurumları ve kamu yasalarıyla yönetilen, kamu kaynakları ile finanse edilen ve kamu yönetimi alanına giren kurumlardır'' diye tanımlanır (Gökçe, 2015). Kamu, yasal tanımlamaya göre, devlet kurumları ve kamu yasalarıyla yönetilen kurumlar. Finansal tanımla olarak, kamu kaynakları ile finanse edilen kurumlar (eğitim ve sağlık kurumları gibi). İşlevsel tanımlamaya göre ise, kamu yönetimi alanına giren; güvenlik, sosyal güvenlik, adalet, eğitim, sağlık, kültür (finansal kaynağından bağımsız olarak) kurumları diye tanımlanır.

Kamu sektörü kavramı nasıl tanımlanırsa tanımlansın bütün ülkeler için büyük bir önem taşır. Kamu yapısı içinde yer alan kurumlar, yüklendikleri işlevler ve sundukları hizmetlerle vatandaşlar için hayati bir öneme sahiptir (Aksoy, 2007).

İnovasyon kavramı, kısaca belirli bir alanda yenilik ve bununla birlikte "bir problemi/sorunu çözmek için farklı ne yapılabilir? sorusunun sorulduğu bir problem çözme süreci"dir (Aksoy, 2007, s. 6). Kamu kesiminin, toplumsal gereksinimlerini daha iyi karşılamak için, kendi üzerine düşen görevleri yerine getirirken inovasyon kültürüne açık olması ve bu kültürü geliştirerek desteklemesi gerekmektedir. Böylece ortaya çıkacak kamu inovasyonu kavramını şöyle tanımlayabiliriz, "Kamu sektöründeki eski/yeni sorunlara odaklanılan, yeni politika tasarımları ve yeni standartlar geliştiren bir problem çözme sürecidir" (Bilgi, 2007, s. 1).

Başka bir tanımlamaya göre, bir kamu kuruluşunun, ekonomik, toplumsal veya çevresel değer ve fayda yaratmak için daha gelişkin veya yeni hizmetler, ürünler, süreçler, sunum yöntemleri, politikalar ve politika araçları geliştirmesi ve bunları uygulamaya dönüştürmesi kamuda inovasyon olarak tanımlanabilir (Üçcan, 2009).

Kamu inovasyonu, yeni yönetim yaklaşımı ile hizmetlerin daha etkin sunumu ve kamu kurumlarının şeffaflığını sağlayan, demokratik bir yönetişim anlayışını güçlendiren bir unsurdur (Akın, 2009). Kamudaki inovasyon faaliyetleri ile amaç, kamu hizmetlerinin sunuluşunda iyileştirmelerin sağlanması, verimliliğin artırılabilmesi için yeni yönetim ve çalışma yöntemlerinin geliştirilip kullanılmasıdır (Ablak, 2009).

Birbirinden yapısal olarak farklı olan özel ve kamu sektörlerinde inovasyon özellikleri de farklılık göstermektedir. Bu farklılıklardan en önemlisi ana amaçta yatmaktadır. Özel sektörde ana amaç

kâr elde etmek veya kazancı belli bir düzeyde tutmak iken; kamuda amaç, kâr amacı gütmeden en iyi hizmet kalitesini yakalamaktır. Özel sektörde ana performans ölçütü, yatırımdan sağlanan gelir olduğundan, kamuya göre başarı ölçümü daha somuttur. Kamu kesiminde inovasyonun ana amacı, yapılan hizmeti ve bunun sonucunda bu hizmetten faydalanan bireylerin ve kurumların refah düzeyini arttırmak amacıyla daha yenilikçi bir yöntemle sunulmasıdır. Kamu kesiminde inovasyon çalışmaların diğer nedenleri ise; "(i) daha az kaynak ve sınırlı operasyonel kapasiteyle çok daha geniş kesimlere daha yüksek kalitede hizmet sağlama gereği, (ii) vatandaş odaklı kamu yönetimiyle daha hesap verebilir, sorumluluk sahibi ve etkin bir yapıya kavuşma zorunluluğu, (iii) vatandaşların taleplerine daha iyi hizmet gereği, (iv) değişen küresel çevre, (v) kamu yönetiminden beklenen performans odaklı yönetim isteği" olarak söylenebilir (Güngör & Göksu, 2012, s. 1248).

İnovasyon ekosisteminin en önemli aktörü devlettir. Yapmış olduğu düzenlemeler, teşvikler ve desteklerle her kesimi doğrudan etkilemektedir. Bazı alanlarda teknoloji geliştirmek veya transfer etmek devlet kurum ve mekanizmaları olmadan mümkün değildir. Öte yandan bölgesel gelişmişlik farklarını gidermek, sektörleri gelişimini sağlamak devletin görevidir. Devletler, aynı zamanda yeniliklerin ve teknolojinin yararlanıcısı ve alıcısı olarak piyasaları etkilemektedir. Küresel rekabet ortamı, devletleri ve şirketleri yoğun bir işbirliğine sürüklemektedir. Devlet, teknolojik gelişmeyi teşvik etmek amacıyla sağlam bir bilimsel temel geliştirme konusunda iki temel role sahiptir. Öncelikle, üniversite ve kamu araştırma kurumlarına bilimsel araştırmaları için yeterli finansal desteği sağlamak. Ardından da özel sektör tarafından finanse edilemeyen uzun dönemli araştırmalar için yeterli miktarda kaynak sağlamaktır. Devlet, aynı zamanda bilim dünyası ve onu kuşatan çevre arasında dengeyi bularak faydalı karşılıklı etkileşimler sağlamak

zorundadır. Günümüz devlet yapıları, hangi hükümet sistemini benimserse benimsesin ülke yönetiminde geleneksel yöntemleri bir tarafa bırakmakta ve tıpkı özel sektörde olduğu gibi kendini değiştiren ve geliştiren bir sürece dâhil etmektedir (MÜSİAD, 2012).

Bütün girişimlerin, rekabet güçlerini sürdürebilmeleri için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürülebilmesi için ülkeler, yeni fikirleri süratle teknik ve ticarî başarıya dönüştürebilmek zorundadırlar (Arıkan, Aksoy, Durgut, & Göker, 2014). İnovasyon faaliyetlerinin önemini erken kavrayan ve bu doğrultuda politikalar üreten ülkeler, günümüzde gelişmiş ülke statüsündedirler. Güney Kore de bu ülkelerin en önemlilerinden biri haline gelmiştir. Güney Kore, kalkınma stratejisini inovasyon üzerine kurmuş ve bunuda Amerika gibi kalkınmış ülkeleri örnek alıp takip ederek başarıya ulaşmıştır. İnovasyonla birlikte öğrenme ve kalkınma sürecini gerçekleştirmiştir. Chaebol denilen özel sektöre ait büyük işletmelerin ekonomideki etkinliği yıllar geçtikçe önem kazanmış; kalkınma stratejisi aşamasında devlet ve özel sektörle birlikte hareket etmiştir. Güney Kore, inovasyondaki başarısı ve azmi ile gelişmiş ülkeler kategorisine girmeyi başarmıştır (Oğuztürk, 2011).

Ak (2013) yapmış olduğu araştırma sonucunda, başarılı sayılan ülkelerin başarılarının altında çeşitli nedenler yatmakta olduğunu tespit ederek açıklamıştır. Bu nedenleri kısaca sıralarsak:

- Bağımsız çalışma ortamı: Her şeyden önce inovasyon konusunda başarılı olan ülkelerde kamu kurumlarının hem insan kaynakları hem de bütçe açısından bağımsızlık düzeyleri yüksektir. Bu bağımsızlık, kurumların çalışanlarına daha yenilikçi ve yaratıcı bir ortam sağlamaktadır.

- Katılımcı kurum kültürü: Kurumların diğer kamu kurumlarıyla, özel sektörle, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlarla işbirliği içinde hareket etmesi sonucunda iyi uygulama örneklerini artıracaktır.

- İnovasyona verilen önem: Yenilikçi uygulamaları artırabilmek için hareket eden ülkeler, her seviyeden çalışanın katılabileceği istişare toplantıları düzenlemekte, çalışanlarını maddi ve manevi olarak desteklemekte, çalışanlar için eğitim imkânları sunmakta ve inovatif çalışmalara özel sektörün ar-ge faaliyetlerine ayırdığı gibi yüksek miktarda fon ayırmaktadır.

- Esnek mevzuat yapısı: Yapılan düzenlemeler ne kadar detaylı ve emredici ise mevzuatın amirlere ve çalışanlara sunduğu hareket alanı o kadar dar olmaktadır. Mevzuatın esnek tutulması, amirlerin ve çalışanların kurum için faydasının olacağını düşündükleri çalışmalar için kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip olmalıdırlar. Verilecek olan karar, kurum için aciliyeti olduğu halde katı mevzuata takılıp geciktirilmesi durumunda kurumun büyük zararlara uğrama riski yüksektir (Ak, 2013, s. 27-30).

Kamuda inovasyon alanındaki az sayıda önemli araştırmalar içerisinde sayılan Mulgan & Albury (2003) yapmış oldukları araştırma sonucunda, başarılı inovasyonlarda bazı ortak yönleri ortaya koymuşlardır.'' İnovasyon, orta düzey yöneticiler ve halkla muhatap olan personel tarafından başlatılır; kurumdaki değişik departmanları kapsar ve maddi ödülden ziyade tanınmak ve onurlandırılmak gibi manevi ödüller ile teşvik edilir'' sonucuna ulaşmışlardır (Elçi & Karataylı, 2007).

Borins (2001) kamu sektöründe bugüne kadar yürütülen en kapsamlı inovasyon araştırmalarından birini gerçekleştirmiştir. Borins (2001) yapmış olduğu çalışma sonucunda, kamu sektörünün inovasyon yeteneğinin artırılabilmesi için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- Üst yönetim, inovasyon kültürünü desteklemelidir.
- Yenilikçi bireyler ve takımlar ödüllendirilmelidir.
- İnovasyon için yeterli mali kaynakların ayrılması gerekir.
- Kamu çalışanlarının geçmişlerinin farklı alanlardan gelmesi gerekir.
- Dış dünyadaki gelişmeleri izlenmeli, özellikle benchmarking yöntemleri ile inovasyon yeteneği desteklenmelidir.
- Tüm kademelerdeki çalışanların sorumluluk almaları gerekir (Arıkan & Karaata, 2009, s. 30-33).

Kamu kesiminde inovasyon konusunun ne kadar yaygın bir alanı kapsadığına dikkati çekmek için aşağıdaki iki farklı nitelikte örnek bir fikir verilebilir:

- İsveç Hava Kuvvetleri, 1967'de Arap-İsrail savaşındakine benzer bir baskınla uçaklarının işe yaramaz hale gelmemesi için savaş uçaklarını şehirlerarası ana yollara dağıtma yoluna gitmiştir. Bunun sonucu olarak ülkede çok sayıda askeri hava alanı yapılmasına gerek kalmamıştır. Öte yandan da, şehirlerarası yollardan kalkabilecek biçimde İsveç'in Saab firması kısa mesafede iniş-kalkış yapabilen savaş uçaklarını geliştirme yoluna gitmiştir.

- ABD yönetimi, vergi formlarını bilgisayarda işlenebilir hale getirmiş, mükelleften bazı temel bilgileri doldurması durumunda, kalan hesapları yapabilen formlar geliştirmiştir. Böylece vergi mükelleflerine kolaylık sağlanmış, bu formları da vergi beyanı kabul ederek, posta masrafı, yığılma vs. gibi yükler azalmıştır (Çetin, 2015, s. 1).

1970'li yılları takiben küreselleşme sürecinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin hız kazanması, internet kullanımının artması, uluslararası ticaret ağlarının önce gelişmesi sonra ise sanal ticarete dönüşmesi ile birlikte, ekonomiler uluslararası arenada daha fazla söz sahibi olabilme açısından teknoloji ve inovasyon ile ilgili imkânlardan daha fazla yararlanma yoluna gitmişlerdir (Bahçe, 2011). Küreselleşmeye bağlı ekonomik ve toplumsal gelişmeler, özel sektördeki kurumlar için olduğu kadar kamu kurumları için de üstesinden gelinmesi gereken önemli güçlükleri ve yakalanması gereken fırsatları beraberinde getirmiştir. Küresel pazarlar, uluslararası ortaklıklar, dış kaynak kullanımları, uluslararası rekabet ve buna bağlı olarak değişen talepler, şirketler tarafından yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesini gerektirirken, yine çoğunlukla çözülmesi gereken sorunlar ve vatandaşların beklenti ve taleplerindeki artış, kamu idarelerinin de inovasyonu benimsemeleri ve uygulamalarını gerektiriyor. Kamu idarelerinde inovasyona yönelim gereksinimi, daha az kaynak ile daha geniş kesimlere yüksek kalitede hizmet sağlama, vatandaş-odaklı sorumluluk sahibi etkin bir kamu yapısı oluşturma ve vatandaşların taleplerine daha iyi yanıt sağlama gereği etrafında şekilleniyor. Kamu idarelerinde inovasyon kültürünü oluşturmayı ve inovasyon yönetim sistemlerini kurmayı gerektiren bu zorunluluklar, yeni bir kamu yönetimi yaklaşımının benimsenmesini, yeni iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesini, farklı prensiplerin ve stratejilerin hazırlanıp uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir (Elçi & Karataylı, 2007).

Günümüz koşullarında vatandaşlarının refahını ve yaşam kalitesini artırma hedefi ile yola çıkan kamu politikasından; genel sistem içerisinde bir parçası olduğu teknolojik, sosyal ve kültürel değişimlere uyum yeteneğini de geliştirmesi beklenir (Elçi & Karataylı, 2007). Kamu kuruluşları tarafından sunulan kamu hizmetlerinin kalite düzeyinin, hizmetten yararlananların istek ve beklentilerine göre düzenlenmesi için, hizmet sunan kurumlarda müşteri/vatandaş odaklı bir anlayışın benimsenerek bu anlamda bir zihniyet değişimine gereksinim vardır. Kamu hizmetlerinde kalite, etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında müşterinin beklenti ve taleplerinin dikkate alınması, kalite standartları ve ilkelerinin belirlenip uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir (Sezer, 2008).

Kamu kesiminde verimli ve etkin bir inovasyon için öncelikle inovasyon yapmaya açık olunmalı, kamu çalışanlarının bu yetkinliğe sahip olmasına dikkat edilmeli, kamu yönetiminde inovasyon özendirici bir yapı benimsenmelidir. Ayrıca kamuda inovasyondan bahsetmek için en önemli kıstas katılımcılığı ve şeffaflığı sağlayabilmektir. Ayrıca katılımcılığın ve şeffaflığın sağlandığı ortamda kullanılabilirlik ve ulaşılabilirlik de sağlanmalıdır. Başarılı bir kamu inovasyonu için dört adım izlenmelidir. Bunlar sırasıyla "(i) kamu sektöründe kamu inovasyonu teşvik edilmeli, (ii) sivil toplumda en iyi politik fikirleri geliştirmek için çeşitli aktörler ile çalışılmalı, (ii) inovasyonu terfi ettirebilen ve değerlendiren bir kamu sektör yapısı yaratılmalı ve (iv) başarıyı ve sürdürebilirliği sağlamak için hükümet sektörü inovasyonun başarısını değerlendirmelidir" (Güngör & Göksu, 2012, s. 1249).

Kamu sektörü özel sektör kadar hızlı ve değişen bir yapıya sahip olmadığından gelişimini uzun sürede tamamlayabilmektedir. Bu sebeple, kamu yönetiminde alt yapısı iyi olan projeler ya da

sistemler benimsenmeli ve atılan adımlar bu temeller üzerine kurulmalıdır. Uzun vadede başarılı olmak ancak sürekliliği olan projelerin uygulamaya konulması ile sağlanabilmektedir. Politik unsurların hâkim olduğu kamu yönetiminde, sunulacak bir hizmete ilişkin yaşanan süreçte, hem karar almak, hem bu kararı uygulamaya koymak, hem de sürekliliğini sağlamak daima zor olmuştur. Kamuda süregelen reformların bir şekilde askıda kalmasının nedeni doğru projelerin uygulanmasındaki sürekliliğin sağlanamamasıdır (Karagöz, 2013).

Kamu kesiminin önemli bir rolü de bir yeniliğin yayılmasının sağlamaktır. Avantaj her zaman bilgiyi ilk üretende olmakla birlikte, bilgi yayılır, yayınır (difüzyon), başkalarınca da öğrenilir, özümsenir ve hâttâ başlangıçta hiç hesapta olmayan yepyeni ürünlere de başkaları tarafından da dönüştürülebilir. Ve ayrıca ilk fikri üreten firmadan daha da başarılı olabilir. Yeni bir fikir etrafında, o fikri yeni bir yöntem ya da ürüne dönüştürebilme yeteneğine sahip pek çok firmanın potansiyelinin harekete geçirilmesi, gerçekten, o fikre dayalı olarak yaratılabilecek ekonomik ve toplumsal faydayı ülke ölçeğinde en üst düzeye çıkarır. Onun içindir ki, hükümetler, bilginin yayılması, enformasyon ve bilgiye erişimdeki asimetrilerin ortadan kaldırılması için gerekli önlemleri almaya önem verirler (Göker, 2003).

Bilgi ve deneyim birikimlerinin yayılmasını ve yayınmasını (difüzyonunu) sağlamak için:

- Üniversitelerin ya da kamu araştırma enstitülerinin araştırma potansiyeli ile özel sektör sanayi kuruluşlarının ya da kişilerin yaratıcı girişimciliğini buluşturmaya yönelik kuluçkalıkların [inkübatörlerin] kurulması.

- Teknoloji geliştirme merkezlerinin, inovasyon aktarım merkezlerinin, teknoparkların, teknokentlerin, teknoloji geliştirme bölgelerinin kurulması.

- Farklı coğrafyalarda yer alan araştırma kuruluşları ile yaratıcı girişimcileri bir araya getiren ağ yapıların oluşturulmasıyla [networking] sağlanır (Göker, 2003, s. 10-11).

### 1.2.2 Özel Sektör ve Kamu Sektörü Arasındaki Farklar

Özel sektör karar alma ve yönetim faaliyetlerinde daha özgürdür. Oysa bürokratlar siyasi baskı altında karar verirler ve uymak zorunda oldukları kurallar daha kesindir. İki sektörün örgütsel yapıları inovasyon konusunda farklılığa neden olur. Özel sektöre göre daha karmaşık bir yapıya sahip olan kamuda inovatif faaliyetlerin yürütülmesi daha zordur. Özel sektörde ise uzun vadeli inovatif yatırımlar yapılabilir; ancak kamuda sonuca kısa sürede varmak amaçlanır; çünkü müşteri konumundaki oy verecek vatandaş seçim süresi dolmadan yatırımın çıktılarını görmelidir. Ayrıca kamudaki inovasyonun yapısı gereği çoğunlukla süreçlere yönelik olması nedeniyle somut çıktılarının özel sektördeki inovasyona göre daha az olması da kamudaki zorluklardan biridir (Gökçe, 2015). Özel sektör ve kamu sektörü inovasyonu arasındaki bu farklar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Arasındaki Farklar

| | ÖZEL İŞLETMELER | KAMU KURUMLARI |
|---|---|---|
| ANA AMAÇ | Kâr etmek ve kazancı belli bir düzeyde tutmak | Kâr amacı gütmeden kamu hizmetleri sağlamak |
| YAPILANDIRMA | Çeşitli boyutlarda işletmeler, piyasa durumuna göre rekabetçi ve yeni işletmelerin girmesine müsait bir ortam | Karışık bir yapılandırmayla birbirine eklenmiş bir sistem |
| PERFORMANS KRİTERLERİ | Yatırım sağlanan kâr(getiri) | Çeşitli kriterlerle ve amaçlar(siyasi iradenin oy kaygısı vb.) |
| YÖNETİM | Pek çok yönetici yatırım ve yönetim kararları konusunda bağımsız ya da yönetim kurulu vasıtasıyla karar alma | Bürokratik siyasi irade baskısı altında karar alma |
| ZAMAN KAVRAMI | Kısa süreli ancak uygun durumlarda uzun dönemli yatırımlar | Kısa süreli inovasyon, seçim dönemi içerisinde olumlu sonuç göstermeli |

Kaynak: Akçomak, (2009). Kamu Sektöründe İnovasyon Hangi Ölçüde?

### 1.2.3 Kamuda İnovasyonu Zorlaştıran Etkenler

Kamu kurumları inovasyonu yavaşlatan veya engelleyen çok fazla ortak özellik taşırlar. White (2003) Güney Afrika'daki tecrübelerine dayanarak kamuda inovasyonu zorlaştıran etkenleri şu şekilde sıralamıştır:

- Test etmek ve gelişmek için gerekli kaynakların kıtlığı

- İnovasyona nasıl başlanacağı konusunda bilgi olmaması veya yeni fikirler ve projeler ile ne yapılacağının bilinmemesi
- Uzun dönemli inovasyon uygulaması için fon yaratılamaması
- Kamu-özel sektör işbirliğini sağlamada zorluklar yaşanması
- İnovasyonların devamlılığını sağlayamama (Kasımoğlu & Akkaya, 2012, s. 39)

Albury (2005) farklı engellerden bahsetmiştir:

- Kamunun bütçe döngüleri ve kısa vadeli planlama
- Kötü risk ve değişim yönetimi ve riskten kaçınan bir kültür
- İnovasyonu destekleyen ödül ve teşviklerin azlığı
- Mevcut teknolojiye rağmen kısıtlayıcı kültürel ve organizasyonel düzen
- İnovasyon kaynağı olarak sadece az sayıdaki yüksek performanslı çalışanlara güvenmek
- Operasyonel baskılar ve yönetimsel yükümlülükler (Kasımoğlu & Akkaya, 2012, s. 39)

Başka bir araştırmacı olan Borins (2006) bu engelleri üç grupta toplamıştır:

1. Bürokrasi kaynaklı engeller: Dostça olmayan ve şüpheci tutumlar, tartışmalar, organizasyonu koordine etmenin zorluğu, lojistik problemler, program ve faaliyetlerden sorumlu ekiplerde inovasyon hevesini devam ettirmenin zorluğu, yeni teknoloji uygulamanın zorluğu, sendikaların ve derneklerin karşı tutumları, orta düzey yönetimin karşı tutumları,

2. Politik çevre kaynaklı engeller: Yetersiz fon ve kaynaklar, hukuksal kısıtlamalar, politik karşı tutum,

3. Kamu sektörü dışındaki engeller: Halkın inovasyon faaliyetinin işe yaramayacağına dair şüpheleri, faaliyetin hedef kitlesine ulaşmadaki zorluklar, programdan dolayı çıkarları kötü yönde etkilenen ve kamu sektörü ile rekabet etmek zorunda kalacak özel sektörün karşı tutumu (Kasımoğlu & Akkaya, 2012, s. 39),

Keser (2015) ise çalışmasında kamuda inovasyonu zorlaştıran etkenleri 10 grupta toplanmıştır:

1. Boyut ve karmaşıklık: Kamunun karmaşık ve çok büyük yapılanmaları inovasyon için bir iç engel oluşturabilir.

2. Gelenekler ve miras: Kamunun uzun geçmişe dayanan deneyim ve uygulamalarının yönergelerinin varlığı.

3. Profesyonel direnç: Deneyim, düşünce ve dünya görüşleri ile topluluk oluşturmuş profesyonel gruplaşmalar kurum içinde geçerli rollerinin, konumlarının değişeceği endişesi ile direnç gösterebilirler.

4. Risk almama/hoşlanmama: Kamu kurumlarının çalışanları, risk aldıklarında ödüllendirilmeleri olmaması nedeni ile geleneksel olarak risk almaktan hoşlanmazlar.

5. Danışma gereksinimi ve tanımsız çıktılar: Yapılacak olan inovasyonun geniş bir paydaş kesimini etkileyecek ve bu etkinin başka alanlarda sorun yaratma ve çözülmek istenen sorunun başka alanlara kaydırma olasılığı gibi nedenlerden dolayı inovasyonun uygulamaya konması sonrası dikkatle izlenmesine ve değerlendirilmesine gerek vardır.

6. Değişimin hızı ve boyutu: Kamuda yapılan reformların çokluğu ve bunları yürürlüğe koyan siyasacıların sonuçlarını görme isteğiyle hızlı uygulama istekleri kamu çalışanlarının "inovasyon yorgunu" olmalarına neden olabilir.

7. Kurumsal öğrenme kapasitesinin olmaması: Kurumsal öğrenme için gerekli işleyiş ve yapılanmaların olmaması ve kamunun karmaşık sistemi içinde aktörler arası iletişim eksikliği nedenleriyle "iyi uygulamaların" yayınımının yönetiminde güçlüklerle karşılaşılmaktadır.

8. Değişime toplumsal direnç: İlgili toplum kesimi "nelere sahip olduklarını bilmeleri ancak değişikliler sonrası nelere sahip olabileceklerini tahmin edememe nedeniyle risk almak istememektedirler. Bunun sonucunda da değişime direnç göstermektedirler.

9. Kaynak yokluğu: Finansal destek veya ilgili becerilerin veya destek hizmetlerinin yokluğu inovasyonun uygulanması için engel oluşturabilir.

10. Teknik engeller: Yeni bir teknolojinin uygulanması doğrudan inovasyona yol açabileceği gibi eldeki teknolojinin yeni/farklı bir kullanımı da daha ileri düzeyde bir teknolojik yeniliğe neden olabilir (Keser, 2015, s. 10).

### 1.2.4 Kamuda İnovasyon Boyutları

Hizmet, hizmetin veriliş biçimi, uygulama esasları, kamu sisteminin işletilmesi gibi noktalardan hareketle kamuda inovasyon farklı boyutlarda örneklenebilir:

- Ürün inovasyonu: yeni veya geliştirilmiş hizmetler.
- Kurumsal/Sistem inovasyonu: var olan bir yapının yenilenmesi, yeni bir yapılanmanın kurulması veya işbirliği ve etkileşim için yeni bir yöntem geliştirilmesi.

- Süreç inovasyonu: kamusal bir ürünün veya hizmetin üretim yönteminde veya sunulmasındaki/verilmesindeki kalitenin geliştirilmesi.
- Yapısal-idari inovasyon: ana siyasada değişiklik veya kamu idaresinde yeni işletme/çalışma prosedürlerinin veya yönetim tekniklerinin uygulanması.
- Kavramsal inovasyon: yeni kavramlara bağlı olarak tarafların bakış açılarında değişime neden olacak yeni yönetişim biçimlerinin (etkileşimli siyasa-tasarımı, yatay ağyapılar v.b) uygulanması (Aksoy, 2007, s. 7).

## 1.3 TEKNOLOJİK İNOVASYON (YENİLİK) YETENEKLERİ

"Teknoloji; araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılabilecek bilgi ve becerilerin tümüdür" (Zaim, 2001, s. 1). Türk Dil Kurumu teknolojiyi "Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanım biçimlerini kapsayan uygulama bilgisi, uygulayım bilimidir" diye tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2015).

Teknoloji, hem ürün ve servis yaratmada hem de bunların üretim ve dağıtım süreçlerinde kullanılan tüm teorik ve pratik bilgi ve yeteneklerin bir araya gelmesiyle oluşur. Yenilik ise bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme sürecidir. Teknolojik yeniliği tanımlamak gerekir ise, firma içinde kullanılmakta olan ürün, servis, süreç veya dağıtım ile ilgili teknolojilerde meydana gelecek olan yeni fikirlerdir.

Teknolojik yenilik ile ilgilli şirketlerin dikkat etmesi gereken iki önemli nokta vardır. Birincisi, teknolojinin sadece "teknik" ekipmanlardan oluşmadığı, bunu çevreleyen "yönetim" veya

"insana" dair yazılı ve maddi olmayan unsurları da kapsadığıdır. İkinci önemli olan ise, teknolojik yenilik yapmak sadece şirket içinde firmanın kendi olanaklarıyla teknoloji geliştirmek, bir başka deyişle araştırma ve geliştirme yapmak anlamını taşımamaktadır. Başka bir şirkette/ülkede geliştirilmiş ve kullanımı herhangi bir alanda ispatlanmış olan bir teknolojiyi taklit etmek/gerimühendislik yapmak veya sadece satın almak da yenilikçiliktir (Çetindamar & Günsel, 2009).

Sahip olunacak yenilikçi kabiliyet işletmelere, pazardaki rakip ürünlerden daha ucuz, kaliteli ve farklı ürün geliştirmelerine veya üretim maliyetlerini önemli ölçüde düşürecek bir üretim süreci oluşturmalarına imkânlar yaratarak, rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olacaktır. Yapılacak olan yeniliklerle, makro düzeyde ekonominin büyüme hızını, mikro düzeyde ise işletmelerin kârları ve pazar payları artar. Yenilik, kurumların ve ülkelerin ekonomik gelişiminin itici gücü olmuştur (Korkmaz, Ermeç, & Yücedağ, 2009). Gelişmekte olan ülkeler teknolojik olarak gelişmek için genellikle öğrenme ve dış bilgi ve teknolojiler elde etmeye yatırım yapmakta ve kendi stratejik ağlarını oluşturmaya çalışmaktadırlar (Kasımoğlu & Akkaya, 2012).

Unutmamak gerekir ki yenilikler sadece teknolojiden kaynaklanmaz ama teknolojiye dayanmayan yenilikler ise şirketlerin uzun dönemde kalıcı olmasını sağlayacak, taklit edilemeyen yetenekler geliştirmesine olanak vermeyecektir. Oysa teknolojik yetenekler, kurumlara ulusal veya uluslararası ortamda ciddi bir rekabet gücü elde etmesine olanak verirler (Çetindamar & Günsel, 2009).

Günümüz rekabetçi ortamında avantaj kazanmanın yolu rakip işletmelerden daha hızlı yeni teknolojiler geliştirme ve bunları ticarileştirmekten geçmektedir. Ayrıca yeniliklerin sadece

yaratılması da tek başına yeterli olmamakta, bunların sürdürülebilirliğinin sağlanması, yayılmasının kolaylaştırılması da gereklidir (Korkmaz, Ermeç, & Yücedağ, 2009).

Bir sektörün veya kurumun teknolojik inovasyon yapabilmesi teknolojik yetenekler edinme ve gösterme sürecine bağlıdır. Teknolojik yetenek, taklit etmek, var olan teknolojiyi benimsemek, yenisini yaratmak, yeni ürünler geliştirmek ve ekonomik çevreyi değiştirmek için teknolojik bilgiyi etkili kullanabilme anlamına gelmektedir. Teknolojiyi öğrenme, yaratma, buna ilişkin ağ oluşturma ve küreselleşme farklı ülkelerde, sektörlerde ve kurumlarda farklı seviyelerde gerçekleşmektedir. Bu farklılığın sebebi öğrenme, yenilik yapma ve teknoloji transfer etme açısından teknolojik oyuncuların farklı kaynaklara, kültürlere, tarihe ve deneyimlere sahip olmalarıdır (Kasımoğlu & Akkaya, 2012).

Teknolojik inovasyon yeteneği oluşturmada Samsung Electronics örnek olayı bir başarı örneği olarak gösterilebilir. Yabancı bir firma olarak yarı iletken Kore pazarına geç giren Samsung'a çok uluslu büyük firmalar teknoloji transfer etmeyi reddetmiştir. Bunun sonucunda Samsung kendi teknolojik yenilik yeteneklerini oluşturmaya başlamıştır. Tersine mühendislik ile Japonya'dan ve Amerika'dan ithal ettiği yabancı teknolojileri (DRAM (teknoloji süreci), mikron teknoloji, yabancı uzmanlar) transfer etmiştir. Daha sonra uyumlu bir teknolojik yenilik stratejisi belirleyerek teknolojik yeteneklerini geliştirmiştir (Yeni bilgi ile personel hareketliliği sağlamış, bağımsız olarak aldığı teknolojileri geliştirmiş, yüksek derecede yerel mühendislik ve ar-ge faaliyetleri). Böylece kendi teknolojik yenilik yeteneği ile oluşturduğu ürünlerle küresel pazarda lider konuma yükselmiştir (Kasımoğlu & Akkaya, 2012).

Teknolojik yenilik yeteneği farklı literatür gruplarında geniş ölçüde tartışılmıştır. Son yıllarda teknolojik yenilik yeteneğine olan akademik ilgi, Chiesa ve diğerleri (1996), Panda ve Ramanathan (1996), Guan ve Ma (2003), Yam ve diğerleri (2004), Guan ve diğerleri (2006), Deng ve Wang (2007), Wang ve diğerleri (2008), Yam ve diğerleri (2010) ve Shan ve Jolly (2010) gibi araştırmacıların çalışmalarıyla zenginlik kazanmıştır.Bu çalışmamızda Yam ve diğerleri (2004) 'ün çalışmasındaki teknolojik yenilk yetenekleri ele alınmıştır (Tülübaş Gökuç, 2011).

Aşağıdaki çizelge 1'de teknolojik yenilik yetenekleri ile ilgili yapılan bilimsel çalışmaların bir özeti niteliğindedir. Çizelgelerde çeşitli araştırmacılar tarafından teknolojik yenilik yeteneği olarak gösterilen kavramlar belirtilmiştir.

**Tablo 2: Teknolojik Yenilik Yeteneklerini İnceleyen Bilimsel Çalışmalardaki Sınıflandırmalar**

| ARAŞTIRMACI | TEKNOLOJİK YENİLİK YETENEKLERİ |
|---|---|
| Chiesa ve diğerleri (1996) | • Kavram üretme yeteneği<br>• Süreç yenilik yeteneği<br>• Ürün geliştirme yeteneği<br>• Teknoloji edinme yeteneği<br>• Liderlik yeteneği<br>• Kaynak dağıtım yeteneği<br>• Sistem ve araçları verimli kullanma yeteneği |
| Panda ve Ramanathan (1996) | • Stratejik teknolojik yetenekler<br>• Taktik yetenekler(üretim, pazarlama ve satış servis yetenekleri)<br>• Tamamlayıcı yetenekler, (tedarik etme ve destekleyici yetenekler)<br>• Yönlendirme yetenekleri |
| Guan ve Ma (2003) | • Öğrenme yeteneği<br>• Ar-Ge yeteneği<br>• Üretim yeteneği<br>• Pazarlama yeteneği<br>• Organizasyonel yetenek<br>• Kaynak kullanma yeteneği<br>• Stratejik yetenek |
| Yam ve diğerleri (2004) | • Öğrenme yeteneği<br>• Ar-Ge yeteneği<br>• Kaynak dağıtım yeteneği<br>• Üretim yeteneği<br>• Pazarlama yeteneği<br>• Organizasyon yeteneği<br>• Stratejik planlama yeteneği |
| Guan ve diğerleri (2006) | • Öğrenme yeteneği,<br>• AR-GE yeteneği,<br>• Üretim yeteneği,<br>• Pazarlama yeteneği<br>• Kaynak kullanma yeteneği<br>• Organizasyonel yetenek<br>• Stratejik yetenek |
| Zhang ve Zhou (2007) | • Kaynak tesis etme yeteneği<br>• Ar-Ge yeteneği<br>• Çıktı üretim yeteneği<br>• Pazarlama yeteneği |
| Deng ve Wang (2007) | • Girdi yeteneği<br>• Ar-Ge yeteneği<br>• Üretim yeteneği<br>• Pazarlama yeteneği<br>• Çıktı yeteneği<br>• Yönetimsel yenilik yeteneği |
| Wang ve diğerleri (2008) | • Ar-Ge yetenekleri<br>• Yenilik karar yetenekleri<br>• Pazarlama yetenekleri<br>• Üretim yetenekleri<br>• Sermaye yetenekleri |
| Yam ve diğerleri (2010) | • Öğrenme yeteneği,<br>• AR-GE yeteneği,<br>• Kaynak kullanma yeteneği<br>• Üretim yeteneği,<br>• Pazarlama yeteneği<br>• Organizasyon yeteneği<br>• Stratejik planlama yeteneği |
| Shan ve Jolly (2010) | • Yatırım yeteneği,<br>• Üretim yeteneği,<br>• Bağlantı yeteneği |

Kaynak: Tülübaş Gökuç (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performans Etkisinin Araştırılması.

Yam ve diğerleri (2004); çalışmalarında teknolojik yenilik yeteneklerini yedi ana başlıkta incelemişlerdir; (Tülübaş Gökuç, 2011)

### 1.3.1 Öğrenme Yeteneği

Öğrenme yeteneği, bir firmanın bilgiyi çevresinden alarak tanımlaması, özümsemesi ve kendi yararına kullanabilme yeteneğidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004). Öğrenme yeteneği örgütlerin deneyimlerinden bazı bilgiler üretmesini, elde etmiş olduğu bu bilgilerle hataları düzeltmesini ve sürekli değişen pazara adapte olmasını sağlar (Avcı, 2009).

Öğrenme yeteneğinin incelendiği başlıklar şunlardır:

- Sistematik olarak teknolojik gelişim trendlerini inceleme
- Firmanın iş stratejisiyle ilgili teknolojileri değerlendirme kapasitesi
- Gelişme için fırsatları belirlemede iş takımlarını cesaretlendirmek
- Edinilen bilgiyi özümseme
- Firmanın çekirdek yeteneklerinin anlaşılması ve teknolojik yeteneklerin pazar ihtiyaçları ile eşleştirilmesi
- Deneyimlerden dersler çıkarma
- Zaman ve koşulların oluşturduğu geçmişten alınan derslerin özümsenmesi
- Öğrenmeye yatırım yapma ve öğrenme bilincinin kazandırılması
- Örtülü bilgiye önem verme (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1137)

### 1.3.2 Ar-Ge Yeteneği

Ar-ge Yeteneği; bir firmanın ar-ge stratejisini, proje uygulamasını, proje portföy yönetimini ve araştırma geliştirme harcamalarını bütünleştirme kabiliyetidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004).

Ar-ge yeteneğinin incelendiği başlıklar şunlardır:

- Yaratıcılığı teşvik eden ve ödüllendiren mekanizmalar
- Kurumsal planla bağlantılı ar-ge planı
- Kavram geliştirme sürecine çeşitli departmanların dahil olması
- Açık proje hedefleri, proje aşamalarının standartları ve proje yönetim düzenlemeleri
- Görevlerarası takım çalışması
- Ürün sahiplerinin ulaşılabilirliği ve kalitesi
- Ar-ge personeli arasında etkin iletişim
- Yeniden yapılanma gibi gelişmiş tasarım yöntemlerinin uygulanması
- Yenilik sürecinde farklı fonksiyonel gruplar arasında bütünleşme seviyesi
- Tasarım ve mühendisliğe üretimden gelen geri besleme hızlı ve kalitelidir.
- Teknoloji transferi için araştırmadan aşamasından geliştirmeye transfer eden mekanizmalar
- Üretim için tasarım, müşteri kullanımı için tasarım gibi yerleşik protokollerin mevcut olması
- Yenilik sürecinde pazar ve müşterilerden gelen geri beslemenin mevcut olması
- Yeni ürünlerde ar-ge yatırımının seviyesi
- Yeni süreçlerde ar-ge yatırımının seviyesi
- Her yıl hayata geçirilen projelerin sayısı
- Firmanın toplam çalışan sayısı içinde ar-ge personelinin yüzdesi (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1137)

### 1.3.3 Kaynak Dağıtım Yeteneği

Kaynak Dağıtım Yeteneği; bir firmanın yenilik sürecinde; sermaye, uzman ve teknolojinin uygun bir şekilde elde edinilmesi ve dağıtılması kabiliyetidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004).

Kaynak Dağıtım yeteneğinin incelendiği başlıklar şunlardır:

- İnsan kaynağına önem verme
- Aşamalı olarak insan kaynaklarını programlama
- Her fonksiyonel departmanda anahtar personel belirleme
- Yenilik faaliyetlerindeki sabit sermaye miktarının yüksekliği
- Sermaye kaynaklarının esnekliği ve çeşitliliği
- Yenilik maliyetini azaltmak için işbirliği yapma
- Dış teknolojilerden tam anlamıyla faydalanma
- Rakiplerin çekirdek teknoloji yeteneğini anlama
- Kendi teknoloji seviyesini dış çevredeki değişikliklere göre uyarlama (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1138)

### 1.3.4 Üretim Yeteneği

Üretim Yeteneği; bir firmanın ar-ge sonuçlarını pazar ihtiyaçlarını karşılayan, tasarım istekleriyle uyumlu ve imal edilebilir ürünlere dönüştürme yeteneğidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004). Baldwin (1993)'e göre üretim yeteneği, üretim gücü yapabilmenin en önde gelen unsurudur. Pazarda ciddi fırsatlar olduğunda belki de birçok firma dışında yalnızca siz bu değişimi fark etmiş olabilirsiniz ancak eğer bunu pazara sokabilecek veya üretecek gücünüz yok ise diğer yeteneklerin anlamı kalmamaktadır. Bu nedenle firmalar özellikle üretim gücüne yönelik

ekipman, insangücü, teknik destek gibi birimleri daima hazırlıklı bulundurmak zorundadırlar (Eren, Alpkan, & Erol, 2005).

Üretim yeteneğinin incelendiği başlıklar şunlardır:

- Yenilik sürecinin ilk aşamasından itibaren üretim departmanının katkısı
- Ar-Ge'nin taleplerini karşılama kabiliyeti
- Ekipmanın teknik yeterliliği
- Modern üretim metotlarının uygulama etkinliği
- Üretim personelinin yetkinliği
- Mevcut üretim sisteminde sürekli iyileşmenin sağlanması
- Kalite kontrole verilen önem seviyesi
- Üretim maliyet avantajının seviyesi
- Son üç yılın ortalama satış yüzdesine göre üretime yapılan yatırım (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1138)

### 1.3.5 Pazarlama Yeteneği

Pazarlama Yeteneği; bir firmanın yeniliğin kabulü, fayda ve maliyetler, rekabet çevresini ve müşteri ihtiyaçlarını anlaması temeline dayanarak ürünlerini tanıtma ve satma yeteneğidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004). Pazarlama yetenekleri; firmanın kollektif bilgi, beceri ve kaynaklarının firmanın pazarla ilgili ihtiyaçlarına uygulamış olduğu birleştirilmiş süreçler olarakta tanımlanabilir. Pazarlama yetenekleri, firma çalışanlarının bilgilerini firmanın problemlerini çözmeye uygulaması esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilir. Firma bu şekilde hem adapteci hem de üretici öğrenme süreçlerini kullanılırlar. (Eren, Alpkan, & Erol, 2005)

Pazarlama yeteneğinin incelendiği başlıklar şunlardır:

- Ana müşterilerle ilişki yönetimi
- Farklı pazar sekmeleriyle ilgili bilgi toplama
- Pazarlama akıllı sistemlerini etkin kullanma
- Pazarlama bilgi sistemlerini etkin kullanma
- Dağıtımın etkinliği
- Satış gücü etkinliği
- Satış sonrası hizmetlerin performansı
- Müşteri memnuniyet seviyesinin takibi
- Marka ve kurum imajını koruma (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1138)

### 1.3.6 Organizasyon Yeteneği

Organizasyon yeteneği, bir firmanın örgütsel mekanizma ve uyumun güvence altına alınması, organizasyon kültürünün yetiştirilmesi ve iyi yönetim uygulamalarını benimsemesi yeteneğidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004).

Organizasyon yeteneğinin incelendiği başlıklar şunlardır:

- Organizasyon yapısının düzenlenmesinin esnek bir yapıya sahip olması
- Alt birimlerin kendi kendini yönetebilmesi
- Paralel olarak birçok yenilik projesini yürütme kabiliyeti
- Ar-Ge, pazarlama ve üretimin işbirliği ve koordinasyonu

- Tedarikçiler, şirket ve ana müşteriler arasında iletişim
- Firmanın ana fonksiyonlarının kontrolü ve yüksek seviyede bütünleşmesi
- Yenilik projelerinin sürecini izlemek için mekanizmalar (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1139)

### 1.3.7 Stratejik Planlama Yeteneği

Stratejik Planlama Yeteneği; bir firmanın, içsel güçlü ve zayıf yönlerini, dışsal tehdit ve fırsatları belirleme, kurumsal vizyon ve misyonlarla uyumlu planlar formüle etme ve uygulanması için planlar yapma yeteneğidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004).

Stratejik yeteneğinin incelendiği başlıklar şunlardır:

- Durumsal olarak düşünme ve planlama yeteneği
- Güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilme kabiliyeti
- Dış fırsatları ve tehditleri belirleyebilme yeteneği
- Hedefleri net belirleme
- Ölçülebilir kilometre taşlarıyla bir yol haritası açık bir planın mevcudiyeti
- Firmanın dış çevreye uyum sağlayabilme ve cevap verebilme sorumluluğu (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1139)

# 2. BÖLÜM: PERFORMANS KAVRAMI

## 2.1 PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI

Performans kavramı yabancı kaynaklı olmasının yanı sıra eğitimden, psikolojiye, sanattan, spora kadar çok farklı disiplinlerde, farklı anlamlarda kullanılıyor olmasından dolayı kesin bir tanımını yapmak zordur. Performans, kendisini meydana getiren, birçok değişik faktöre bağlı olan çok boyutlu bir yapıdadır (Güven, 2012).

Performans kavramı, Fransızca kökenli "Performance" kelimesinden Türkçe'ye aktarılmıştır. Literatürde, performans kavramı ile ilgili pek çok tanımlama yapılmıştır. Performans, sözlük anlamı olarak, yapma, yerine getirme, uygulama, bir görevi başarı ile yürütme ve ifa etme sürecidir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde "başarım" kelimesi ile karşılık bulmuş kamu yönetimi sözlüğünde ise benzer bir kullanımla "iş başarımı", "herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi" olarak ifade edilmiştir (Güven, 2012). Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak ne yapabildiği, nereye varabildiğinin başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Celep, 2010).

Performans başka bir ifadeyle, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı, nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk genel anlamda performansı tanımlamaktadır. Kamu sektörü için performansı, kamu yönetiminin topluma sunmayı üstlendiği, amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirilmesi diye tanımlayabiliriz (Bilge, 2006).

## 2.2 PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

"Ölçülemeyenin yönetilemeyeceği" sözü, ölçüm kavramının önemine işaret etmektedir. Kurumsal anlamda bir başarı yakalanabilmesi için tüm çalışanların, tüm birimlerin ve faaliyet sürecindeki her unsurun performansının ölçülmesi değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için gereken tüm önlemlerin alınması ve bunların uygulanması gerekir (Dinç, 2006).

Performans ölçümünün herkes tarafından kabul görmüş bir evrensel tanımı yoktur. Etkililik, verimlilik, üretkenlik, iş ölçümü gibi kavramlar terminolojide performans ölçümünün yerine kullanılmaktadır. Paul Epstein terminolojideki bu karışıklığı gidermek için "Performans ölçümü, bir devletin sunduğu hizmetlerin kamusal ihtiyaçlara ne ölçüde yanıt verebildiğini öğrenmek ve açıklamak için yapılan sistematik bir girişim olup, kamu sektörünün kabul edilebilir bir maliyetle, kaliteli üretim ya da hizmet sunup sunmadığının belirlenmesinde kullanılan bir araçtır" diye tanımlamıştır (Şimşek, 2013). Performans ölçümünü daha teknik bir ifadeyle açıklayacak olursak, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik bir biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması sürecidir (Şimşek, 2013).

Performans ölçümlerinin belirgin amacı, kontrol ile yönetimi geliştirme ve değişen koşullara uyarlamadır. Ölçümler, suçlu bulmak için değil, performansı geliştirecek eylemleri teşvik etmek ve kolaylaştırmak amacıyla kullanılır. Performans ölçümü sonucu elde edilene bilgiler özelliklerine göre gerek kendi içlerinde gerekse birbirleri ile istatistiki teknikler kullanarak karşılaştırılabilmekte ve bunun sonucunda da yeni bilgi ve yorumlar elde edilebilmektedir.

Performans ölçümünde elde edilen bilgi ile; "Hedefimiz nedir?", "Arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?", "Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?", "Bu başarıları verimli, etkin ve tutumlu bir biçimde mi elde ediyoruz?" ve "Ürettiğimiz hizmetler müşterilerimiz ve paydaşlarımızı ne ölçüde memnun ediyor?" gibi soruların cevabını arayan yöneticilere yapacakları değerlendirmelere katkı sağlayacaktır (Bilge, 2006).

Performans ölçümü, performans göstergeleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Performans göstergeleri, kamu idarelerince stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır. Performans göstergelerini girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, etkililik ve kalite göstergeleri olmak üzere altı gurupta inceleyebiliriz (Yenice, 2005, s. 60).

Girdi göstergeleri: Üretilen ürün ve hizmetlerin hangi kaynaklar kullanılarak üretildiğine ilişkin bilgi veren araçlardır. Girdi göstergelerine örnek olarak, bakım onarım için kullanılacak asfalt miktarı, okuma-yazma seferberliğinin gerektirdiği öğretmen sayısı verilebilir.

Çıktı göstergeleri: Kurumun ürettiği nihai mal ve hizmet miktarına ilişkin bilgi sağlar. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir. Çıktı göstergelerine örnek olarak, bakım onarımı yapılan karayolunun uzunluğu, okuldan mezun olan öğrenci sayısı verilebilir (DPT, 2006).

Sonuç göstergeleri: Üretilen her türlü ürün veya hizmet, bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirir. Kısacası, yapılan hizmetlerin hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşmadığı ile ilgili konulara odaklanır (Yenice, 2005). Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi etkililik

ile ifade edilmektedir. Sonuç göstergeleri amaç ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir. Sonuç göstergelerine örnek olarak, bakım onarımı yapılan karayollarında ulaşım hizmetlerinde iyileşme (zaman tasarrufu, kaza sayılarında azalma), aşıyla önlenebilir hastalıklarda yüzde ve miktar itibarıyla meydana gelen azalma verilebilir (DPT, 2006).

Verimlilik Göstergeleri: Belirlenen bir girdi düzeyi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğine ilişkin bilgi sağlar. Verimlilik göstergelerine örnek olarak, birim karayolu başına bakım onarım maliyeti (maliyet-çıktı), taburcu olan hasta başına tedavi süresi (zaman-çıktı) verilebilir (DPT, 2006).

Etkililik Göstergeleri: Çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmadığı etkililik göstergeleri ile ölçülür. Belirli bir çıktı toplumda istenen sonuçlara yol açacak şekilde kullanılıyorsa bu çıktıların etkili olarak kullanıldığı sonucuna varılır (Yenice, 2005).

Kalite Göstergeleri: Kalite göstergeleri üretilen mal ve hizmetlerin hatasız, vaktinde, belirli standartlara uygun ve kullanıcıların isteklerini karşılayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçer. Kalite göstergelerine örnek olarak taburcu olan hastalardan tedavi hizmetlerinden memnun olanlar, bakım onarımı yapılan karayollarında öngörülen süre içinde tekrar bakım ve onarım ihtiyacı göstermeyenlerin oranı verilebilir (DPT, 2006).

## 2.3 KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

Literatür araştırmalarında sonucunda, özel sektör kuruluşları performanslarını kamu kuruluşlarından daha önce ölçmeye başladıkları görülmektedir. Buna sebep olarak geçmiş dönemlerde, kamu kuruluşlarının finansal problemlerinin ya da kaygılarının bulunmaması, üstelik müşteri konumundaki vatandaşların hizmetten beklentilerinin çok fazla olmayışıdır. Özel sektörde ayakta kalma çabası ve müşteri beklentilerine en iyi cevap vererek, daha fazla kâr elde etmek adına oluşmuş olan ağır rekabet ortamı, kamu sektöründe bulunmamaktadır. Özel sektör örgütlerinin kâr motifi ile hareket etmesi, amaçlarının nicel verilere dayanılarak ölçülmesini kolaylaştırır. Ancak kamu hizmetlerinin niteliği nedeniyle, kamu örgütlerinde yapılacak etkililik ve verimlilik ölçümlerinde nicel ve nitel ölçütlerin bir arada kullanılması gerekecektir (Dinç, 2006).

Günümüzde tüm dünyada kamu kuruluşlarından sağlanan hizmetlerde aranan kalite ve kaynakların etkin kullanımı yönündeki beklenti, performans ölçümünü kamu kesiminde de zorunlu kılmıştır. Sonuç olarak bugün, performans ölçüm ve yönetim sistemleri kâr amacı güden veya gütmeyen her organizasyon için şart olmuştur (Dinç, 2006).

Performans ölçümü, kamu kesiminin çalışmalarının tamamen toplumsal içerikli olmasından dolayı özel sektöre göre daha zordur. Bu zorluğu, kamu örgütlerinin hedeflerinin özel sektör kuruluşlarına göre net olmaması, çıktılarının ölçümünün sorunlu olması, kamu yöneticilerinin politik davranışları ve statü konusundaki gelecek kaygıları daha da artırmaktadır (Eren & Durna, 2007).

Geleneksel performans ölçümünde kurum yönetiminin ve performans ölçümünün odaklandığı kavram verimlilik "belirli bir maliyetle (girdiyle) maksimum çıktının sağlaması" iken, yeni performans ölçüm modelinde, üretimin kendisi kendi başına bir amaç olarak nitelendirilememektedir. Buna göre kamu sektörü sadece kamu hizmeti üretimi yapmaz; aynı zamanda arzu edileni üretir. Dolayısıyla performans ölçüm sistemi hizmet sonuçları, etkileri ve vatandaşlar üzerindeki sonuçlarını değerlendirmeye almaya yönelik bir anlayış olarak gelişim göstermiştir. Bu sebeple, kurum yöneticileri performans ölçümü ve mantalitesini çıktıların ölçülmesinden sonuçların yönetilmesine doğru değiştirmek zorunluluğu ile karşı karşıya bulunmaktadır (Sakal & Şahin, 2008).

Performans kavramını en basit ifadeyle tanımlarsak, verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum içi yapılırsa "Kurumsal Performans", çalışanlara yönelik yapılırsa "Personel Performans Değerlendirmesi" amacını taşır. Performans örgüt yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Hem kamuda hem de özel sektörde, çalışanlarının ve örgütün işleyişini ilgilendiren kurumsal performansın yüksek tutulmasına özen gösterilmesi, amaçlanan örgütsel hedeflerin yerine getirilmesinde son derece önemlidir. Özellikle küresel rekabetin günden güne arttığı günümüzde kıt kaynakların etkili kullanılmasında yüksek performans sahibi çalışanlara ve bu çalışanlardan oluşan yüksek performanslı örgütlere duyulan ihtiyaç çok fazlaca artmıştır (Güven, 2012).

Performans kavramı yakın geçmişe kadar, bireylerin performanslarının toplamının, ait olduğu ekibin ve şirketin performansını oluşturduğu düşünülmekteydi. Fakat amaçları, yapıları,

faaliyetleri, sorumlulukları farklılaşan ve karmaşıklaşan örgütlerin başarılarının, yalnızca bireysel performansa bağımlı olmadığı görülmüştür (Çınar, 2014).

Kurumsal performans, organizasyonun, bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısıdır. Bu performans türü, bir bireyin veya bir gurubun tek başına başarısını ya da performansını değil, tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını, ortak performansını ortaya koyar (Tülübaş Gökuç, 2011). Kurumsal performansının ölçülmesi, örgütün işini ne kadar iyi yaptığını ortaya koyarken, aynı zamanda değişime sürekli veri aktararak ve daha neler yapılabileceğini gerçekçi bir şekilde ortaya koyarak, örgütsel gelişmeye ve değişime rehberlik eder (Çınar, 2014). Kurumsal performans ölçümü, kurumların yöneticilerine sermayeleri (personel, bütçe, memnuniyet vb.) hakkında detaylı bilgi verme amacıyla yürütülür (Yetmen, 2010).

Örgütler performansın anlamını, yalnızca kârlılık ve finansal gelirler ile sınırlamamalıdırlar. Mali göstergelerin, ileriye yönelik tahminlerde çok fazla işlevinin olmadığı mali olmayan göstergelerin erken uyarı sistemi olarak işlev görebileceği kanısı yeni bir argümandır. Performansa finansal açıdan odaklanmak yerine finansal olmayan perspektiften bakmaya doğru bir yöneliş olmuş ve yakın zamanlardan maliyet ile ilgili parametrelere ek olarak kalite ve hizmetlerin geliştirilmesine vurgu yapan bir yol izlenmiştir (Çınar, 2014).

Genellikle nitel ve nicel ölçülerin bir karışımını içeren ölçümlerin, faaliyetin tam bir resmini verebilmesi ve verimlilik, etkinlik ve tutumluluk arasında denge kurması önemlidir. Son yıllarda, mali olmayan performans ölçümünün önem kazanmasıyla birlikte, gelişmiş ülkelerin kamu sektörü deneyimleri özel sektör için de yol gösterici olmuştur.

Kurumsal performans kriterleri literatürde benzer ancak küçük farklılıklar gösteren yapılara sahiptirler. Yapılan araştırmalarda, çok farklı kurumsal performans değişkenleri kullanıldığı görülmektedir. Bunlar, nitel ve nicel göstergeler olabilmektedirler. Nitel performans, firmanın, parasal - finansal olmayan değer ve özelliklerine ilişkin göstergelere işaret etmektedir. Nicel performans ise, firmanın, parasal – finansal değer ve özelliklerine ilişkin göstergelere işaret etmektedir (Tülübaş Gökuç, 2011). Nitel ve nicel performanas ölçütleri ile ilgili temel bazı kriterler aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmiştir (Çınar, 2014).

**Tablo 3: Nitel ve Nicel Performans Ölçütleri ile İlgili Temel Kriterler**

| NİTELİKSEL PERFORMANS |
|---|
| Çalışanların işletmeye bağlılığındaki artış<br>Çalışanların iş tatmindeki artış<br>İşletmenin genel performansı<br>Yeni hizmet veya ürün geliştirme başarısı<br>Müşteri memnuniyetindeki artış<br>Servis ve ürün kalitesindeki gelişmedeki artış |
| NİCELİKSEL PERFORMANS |
| Toplam varlık (aktif) karlılığı<br>Ciro Karlılığı (kâr/toplam satışlar)<br>Öz sermaye / yatırım karlılığı (kâr/öz sermaye)<br>Satışların artışı<br>Pazar payı artışı |

Kaynak: Çınar (2014). Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi.

Kurumsal performans ile ilgili araştırmalarda çoğunlukla kullanılan performans değişkeni finansal performans ölçüleridir. Finansal performans değişkeni olarak genellikle firmanın kârlılığı veya büyümesi baz alınmaktadır. Ayrıca finansal performans, satışlardaki artış, yatırımın geri dönüşü, öz sermayenin geri dönüşünü de içermektedir. Ancak günümüz rekabetçi ortamında ve değişen çevre şartlarında firma performansını değerlendirmek için finansal ölçüler yeterli

olamamaktadır. Firma performansını değerlendirmek için finansal performansı doğrudan etkileyen ve firmanın başarı ve başarısızlığına neden olan finansal olmayan boyutlarının da ölçümü gerekmektedir. Geleneksel performans ölçümleri daha çok çıktılar üzerine odaklanmaktadır. Oysa günümüzün rekabetçi firmaları; fırsatların farkına varma, öğrenme hızı, yenilikler, dönüşüm zamanı, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi konularda birbirleri ile yarışmaktadırlar (Tülübaş Gökuç, 2011).

Günümüzde gerek kurum yöneticileri gerekse akademisyenler yönetimin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığının farkındadırlar. Gerçekten de ister özel isterse kamu kurumu olsun pek çok kurum, sadece finansal tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa dönemli performans göstergelerine bağlı kalmaları ve kurumun performansını etkileyen faktörler arasındaki dengeyi kuramamaları sorunlara neden olmaktadır. Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı kurumlarda karşılaşılan bu tür sorunların üstesinden gelecek ve yardımcı olacak literatürde çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin geliştirildiği görülmektedir. Bazı araştırmacılar, kurumlardaki performansın çok boyutlu olmasından dolayı performansın ancak çok boyutlu olarak ölçülmesi gerektiğinin kanısındadırlar (Elitaş & Ağca, 2006).

Günümüzde uygulanan birkaç çok boyutlu performans ölçüm sistemi yaklaşımları bulunmaktadır. Bunlar daha çok 1990'lı yıllardan sonra geliştirilmiş yaklaşımlardır. Bu çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımlarının başında:

- 1990'lı yılların başında Lync ve Cross tarafından geliştirilen "Performans Piramidi (Performance Pyramid)" yaklaşımı,

- Yine 1990'lı yılların başlarında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen "Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği" veya "Dengeli Performans Değerleme Tablosu (Balanced Scorecard)" olarak ifade edilen yaklaşım,
- Atkinson vd. (1997) tarafından firmadaki paydaşları temel alan "Sorumluluk Temelli Yaklaşım (Accountability Scorecard) veya (A stakeholder Approach)" olarak ifade edilen yaklaşım,
- Ve en son olarak ta Nelly vd. (2002) tarafından geliştirilen ve firmadaki paydaşların tatmini ve firmaya yapacakları katkıları temel alan "Performans Prizması (Performance Prism)" yaklaşımıdır (Elitaş & Ağca, 2006, s. 350).

Lee ve Choi (2003), kurumsal performans kriterlerini finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Çalışmaları sonucunda, kurumsal performans kriterlerini dört grupta toplamışlardır.

1. Finansal ölçüm
2. Entelektüel sermaye
3. Dengeli skor kart (kurumsal karne)
4. Somut ve soyut faydalar (Tülübaş Gökuç, 2011, s. 69)

Lai ve Cheng'in (2005) çalışmasındaki kurumsal performans kriterleri,

1. Motivasyon Performansı
2. Pazar Performansı

3. Verimlilik Performansı

4. Sosyal Performans (Tülübaş Gökuç, 2011, s. 70)

Robinson ve diğerleri (2005), kurumsal performans kriterlerini finansal ve finansal olmayanlar olmak üzere iki grupta incelemişlerdir:

1. Finansal ölçüler (pazar paylaşımı, yeni müşteriler, çalışan sermaye getirisi, yatırım getirisi, satışlar).

2. Finansal olmayan ölçüler (müşteriler, çalışanlar, süreç, ürün, toplum) (Tülübaş Gökuç, 2011, s. 70)

Literatür çalışmaları ile kurumsal performans kriterleri incelendiğinde sektörel ve dönemsel kaynaklı farklılıkların ötesinde aslında benzer kriterler olduğu anlaşılmaktadır (Tülübaş Gökuç, 2011). Bu çalışmada kurumsal performans değerlendirme kriterleri Lai ve Cheng'in (2005) yapmış oldukları araştırmalarında kullandıkları motivasyon, pazar, verimlilik ve sosyal performans ölçütleri kullanılmıştır.

### 2.3.1 Kurumsal Performans Değerlendirme Ölçütleri

Aşağıda, bu çalışmada kullanılan kurumsal performans ölçütleri açıklanmaktadır.

#### 2.3.1.1 Motivasyon Performansı

Örgütsel çevrenin hızla değiştiği günümüzde örgütlerin bu değişime ayak uydurmak ve çetin rekabet şartlarında başarılı olabilmesi için temel dayanağı insan kaynağıdır. Bu bağlamda nitelikli insan kaynağı örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmelidir.

Motivasyon, bireylerin performanslarını yükselterek, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle motivasyonu düşük bireylerle örgütsel amaçların başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi beklenemez. Çünkü motivasyonu düşük çalışanlar kapasitelerinin tümünü kullanmaz ya da kullanamazlar. Yöneticilerin başarılı olabilmesindeki en büyük etken, motivasyon araçlarını başarılı bir biçimde kullanabilmelerine bağlıdır. Eğer insan kaynağı etkin ve verimli kullanılmazsa örgütsel başarı elde edilemez (Tuncer, 2013).

Kısaca motivasyon performansı; firma çalışanlarının motivasyon düzeyinin artırılmasında ve iyileştirilmesinde firmanın göstermiş olduğu ölçüyü ifade etmektedir (Tülübaş Gökuç, 2011).

#### 2.3.1.2 Pazarlama Performansı

Pazarlama performansı, firmanın pazardaki başarısı anlamına gelmekte ve çoğu zaman "firma performansı" olarak da ifade edilmektedir. Buna göre firma performansı, genel anlamda, belirli bir zaman dilimi içerisinde firmaların içinde bulunduğu çevresel özelliklere bağlı olarak, belirli hedefleri gerçekleştirmek için yola çıkması sonucunda elde ettikleri kazanımları ve bu süreç sonucunda oluşan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Daha açık ve geniş bir ifadeyle tanımlayacak olursak, firma performansı, firmanın belirli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması sonucunda elde edilen başarılar ve bu zaman zarfı sürecinde sağlanan kazanımlar olarak görülmektedir (Çalık, Altunışık, & Sütütemiz, 2013).

#### 2.3.1.3 Sosyal Performans

Birçok akademisyen ve yönetici kurumlarının, kurumsal sosyal performans başarılarına giderek daha çok dikkat ediyor. Kurumsal sosyal performans; kurumların, çalışanlarına, hissedarlarına ve genel anlamda topluma, çevreye olan sorumluluklarını öne çıkaran bir kavramdır (Sönmez, Turban, & Greening, 2015). Grigsby ve Stahl (1997) sosyal sorumluluk ya da sosyal performans kavramını; bir firmanın kaynaklarını toplum yararına olacak şekilde kullanması olarak tanımlamıştır (Tülübaş Gökuç, 2011).

Son dönemde araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal finansal başarı ilişkisini, ya da kurumsal sosyal sorumluluk ve müşterilerin satın alma konusundaki kararları arasındaki ilişkiyi incelemektedirler. Araştırmacılar, firmaların sosyal sorumluluk kavramına uygun davranışlarının pozitif bir imaj oluşturarak yeni kaynaklar yaratacağını ileri sürmektedirler. Daha kalifiye elemanların başvurduğu şirketler daha geniş bir başvuru havuzuna sahip olacaklar, firmanın eleman seçim sisteminin çok daha verimli çalışması sağlanacağından rekabet ortamında avantaj sahibi olacaklardır. Örneğin IBM, General Motors ve Microsoft gibi firmalar, şirkete başvurabilecek olası kimselere, kamu yararına yaptıklarını ve çevresel programlarını tanıtan broşürler yollamaktadır ki bu da bu firmaların sosyal sorumluluğu, bir işe alma aracı olarak kullandıklarını göstermektedir. Firma, iş başvurusu yapanların kriterleri ve özellikler yeterli olmadığı gibi sebeplerden dolayı işe almasalar bile toplum ve çevre için ne kadar çok sosyal sorumluluk projeleri ürettiklerini gösterip bilinirliklerini arttırmaktadırlar. Ayrıca bu kişiler, başka firmalarda çalıştıklarında kendi firmalarınında sosyal sorumluluk projeleri üretmelerini sağlamaktadırlar (Sönmez, Turban, & Greening, 2015).

#### 2.3.1.4 Verimlilik Performansı

Verimlilik, üretim sürecinde yer alan çeşitli faktörlerle (girdiler), bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eder (Demirci, 2015). Verimlilik, firmanın kaynaklarını belirli bir zaman periyodu içinde nasıl tükettiğini gösteren bir etkinlik ölçüsüdür (Tülübaş Gökuç, 2011).

Verimliliği artırmak ve bu artışı sürdürmek pek çok örgütün temel amacı durumundadır. Bu nedenle dünyanın her yerinde birçok kuruluş verimlilik artışını sağlamak amacıyla gerekli çalışmaları ve düzenlemeleri yaparak uygulamaya koymaya çalışmaktadır. Bu çalışmalar çerçevesinde örgüt ve yönetim ekibi, örgütün amaçlarını ve sorunlarını belirleyerek, verimliliği artırabilmek için gerekli plan ve programları tasarlayarak uygulamaya çalışmaktadır (Demirci, 2015).

Kurumlar, varlıklarını devam ettirebilmek için girdileri etkili kullanarak girdi maliyetlerini düşürüp çıktı miktarını artırmak durumundadırlar. Günümüzde aynı pazara hitap eden çok sayıda kurum vardır. Ancak, verimli olmayı başaran kurumlar uzun vadede hayatta kalabilme şansına sahiptirler. Bu kurumlar az girdiden çok çıktı elde etmeyi başarabildiklerinden ürettikleri mal ve hizmetleri pazara daha düşük fiyattan pazarlama olanağına sahip olacaklardır. Bir ürünün fiyatının düşük olması, tüketicinin tercihinde önemli bir unsur ve tercih sebebidir (Demirci, 2015).

Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde göz ardı edilemeyecek derecede önemli olan verimlilik, insanın çalışma isteği, becerisi ve ilgisi sayesinde gerçekleşebilir. Görüldüğü gibi verimlilikte insan çok önemli bir unsurdur. Üretim faktörlerini kullananlar da, üretim yapanlar

da, teknolojiyi geliştirenler de insanlardır. Bu da verimlilikte insan unsurunun önemini ortaya koymaktadır (Demirci, 2015).

Türk Hava Yollarının Etik Değerler isimli dokümanında verimlilik ile ilgili şu ifadelerle, kurumlar için verimliliğin öneminden bahsediyor: "Elimizde mevcut kaynaklarla ortaklığımız amaçlarına yönelik olarak mümkün olduğu kadar fazla sonuç almaya çalışmalıyız. Etkinliğimizi ve verimliliğimizi geliştirmek için sürekli olarak çalışmalıyız. Bir işi yapmaya kendimizi adadığımızda, o işi mümkün olan en iyi, en doğru ve en verimli şekilde ve zamanında tamamlamalı ve o işi bir dahaki sefere daha da iyi yapmanın yollarını aramalıyız. Performansımızı adil ve dikkatlice ölçmeli, anlaşılabilir, gerçekçi, ulaşılabilir ve yüksek hedefler koymalıyız ve performansımızı bu hedeflere göre değerlendirmeliyiz. Performansımızın üstlerimiz ve diğer yetkililer tarafından görülmesine ve değerlendirilmesine istekli olmalıyız. Yüksek performansın yoğun rekabet ortamında bizi liderliğe ulaştıracağına inanmalıyız. Üstün performans ve inisiyatif gösteren kişiler ile çalışmalı ve başarımızı onlarla paylaşmalıyız" (Turkısh Aırlınes, 2015).

## 2.4 YENİLİK PERFORMANSI

İnovasyon, kendilerini yenilemelerine ve dolayısıyla ürünlerini ve hizmetlerini de aynı doğrultuda geliştirmelerine olanak sağladığı için işletmeler ve kurumlar açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Diğer taraftan inovasyon çalışmalarının başarısı kadar bu başarının tekrarlanması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması da ayrı bir öneme sahiptir (Kaygısız, 2011).

Şirketler, içinde bulundukları ortamdan soyutlanmış bir şekilde inovasyon yapamazlar. Tam tersine kurumların inovasyon performansları, bulundukları bölgenin ve ülkenin kültüründen,

sunduğu imkânlardan ve yarattığı şartlardan büyük ölçüde etkilenir. Şirketler, inovasyon sayesinde kârlılığını artırır ve rekabet gücünü sürdürülebilir kılarlar. İşletmelerin inovasyon performanslarını, faaliyet gösterdikleri ortamın özellikleri ve kendilerine sağlanan imkânların niteliği, doğrudan etkiler (Elçi, 2014).

Örneğin, Amerika'da, kültürün, toplumun, ekonomik ve yasal kurumların etkilendiği inovasyonu teşvik eden bir ortam oluşturulmuştur. Amerika'daki şirketler, sayıca ve aynı zamanda inovasyon performansı bakımından diğer ülkelere kıyasla daha ileridedirler. Bunu sağlayan faktörleri; politik istikrar, uygun politikalar, kanunlar ve düzenlemeler, fikri hakların korunmasına yönelik mevzuat ve uygulamalar, finansman ve insan kaynağına kolay ulaşım ve inovasyon konusunda işbirliği yapması gereken kuruluşlar, aktörler arasındaki yakın ilişki olarak sıralayabiliriz (Elçi, 2014).

Kurumların inovasyon faaliyetlerini etkileyen ve inovasyon süreçlerini başarıyla yönetmelerini sağlayan şartların oluşturulmasında devletin rolü çok önemlidir. İnovasyon, bir ülke için sürdürülebilir büyüme, toplumsal refah ve artan iş olanakları anlamına geldiğinden, inovasyon için gereken ortamın oluşturulması devletler için birinci öncelik olarak kabul edilir. Bu da başarıyla çalışan bir sistemin kurulmasını ve etkin politikaların tasarlanıp uygulanmasını gerektirir. İnovasyonda sistem yaklaşımı, hem bilginin üretilmesi hem de yayılarak uygulanması süreçlerini kapsadığından politikanın odağı, kurumlar arasındaki etkileşime dayanır. ''Ulusal inovasyon sistemi'' bu kurumlar bütününü ve aralarındaki bilgi, finansman ve regülasyon akışını tanımlayan dinamik bir sistemi ifade eder (Vikipedi, 2015). İnovasyon sistemi içerisinde, kamu

kurumları, özel sektör kuruluşları, üniversiteler, araştırma kurumları gibi farklı aktörlerin oluşturduğu ağyapı ve bunlar arasındaki ilişkiler ve etkileşim yer alır (Elçi, 2014).

Yenilik performansı, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve rekabet edebilmesi için gerekli bir kavramdır. İşletme içinde gelişen yüksek performans ve farklı avantajlar elde etmenin yollarını, yeniliklerin derecesini gösterir. Yenilik faaliyetleri işletmelere sadece işletme performansını ve rekabet gücünü artırma fırsatı sunmamaktadır. Ayrıca iş ortamını dinamik tutacak faydalar da sağlamaktadır (Eren, Gül, & Tokgöz, 2013).

Birçok performans ölçümünde olduğu gibi, yenilik performansının nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda da literatürde çok farklı görüşler yer almaktadır. Literatürde yenilik performansı ölçümünde; alınan patent sayısı, yayınlanan rapor sayısı ve kabul edilen proje sayısı bakımından ele alan objektif ölçümler yer aldığı gibi, yeni ürün ya da süreçler, kalite ve fonksiyonlar açısından rakiplerle kıyaslayan sübjektif ölçümlerde yer almaktadır. Diğer taraftan yenilik sayısı, yenilik hızı, yenilikçilik düzeyi (teknolojik görünümlerin yeniliği), pazarda ilk olma gibi ürün ve süreç yeniliğini ölçen kriterlerde yenilik performansını ölçümlemek için kullanılmaktadır (Çakır, Vardarlıer, & Hatipoğlu, 2015).

Alegre ve Chiva (2008) yeniliği, "yeni bir ürünün pazarlanmasıyla ilgili teknik tasarım, ar-ge, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsayan bir süreç" şeklinde tanımlamaktadırlar. Yenilik performansını yenilik etkinliği ve yenilik verimliliğinden oluşan iki boyutlu bir yapı olarak ifade etmektedirler. Yenilik etkinliği bir yeniliğin başarı derecesini yansıtırken; yenilik verimliliği bu başarı derecesinin geliştirilmesi için harcanan çabaya işaret etmektedir. Alegre ve Chiva'ya

(2008) göre yenilik performansı, yeniliği gerçekleştirme başarısı ve bu başarı için harcanan çabanın toplamına eşittir (Çakır, Vardarlıer, & Hatipoğlu, 2015).

İnovasyon performansı için başka bir tanımlama yapacak olur isek; işletmelerin stratejisi, bulundukları pazar ve teknolojik yeterlilikleri doğrultusunda yapmış oldukları inovasyon çalışmalarının sayısı ve bu inovasyonların, işletme kârlılığı ve pazar payı açısından piyasada elde etmiş olduğu başarı veya başarısızlık düzeyi, inovasyon performansı olarak tanımlanabilir (Bülbül, 2014). Calantone vd. (2002) yenilikçilik performansını; yeni fikirler geliştirebilmesi, işleri yürütmede yeni yollar araştırması, işlevsel yöntemlerde yaratıcı olması, yeni ürün ve süreçlerle pazarda ilk olması, inovasyonun işletme için riskli kabul edilip edilmemesi ve son yıllardaki yeni ürün tanıtımı gibi unsurlarla ölçmüşlerdir (Yavuz, 2010).

# BÖLÜM 3. KAMU SEKTÖRÜNDE YENİLİK YETENEKLERİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, gerçekleştirilmiş olan araştırmaya ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bölümün başlangıcında araştırmanın amacı, kapsamı, önemi araştırma metodolojisine ve ardından araştırma modeli, hipotezler ve veri analizlerine yer verilmiştir.

## 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Özel sektör piyasasında ürün ve hizmet üreten kurum ve kuruluşların dışında kalan kamu kurumlarında, inovasyonun ana amacı, hizmetin ve bu hizmetten faydalanan bireylerin veya kurumların refah düzeyini arttırmak amacıyla daha yenilikçi bir yöntemle sunulmasıdır (Akçomak, 2009). Kâr amacı gütmemesi, yapılan işlerin standartlaşmış, karmaşık ve büyük bir organizasyon yapısına sahip olması gibi çeşitli nedenlerden dolayı kamu sektöründe, inovasyon yeterince ön plana çıkamamaktadır (Technopolis Group, 2009).

Bu çalışmanın temel amacı öncelikli olarak kamu sektöründe yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisini, kamu kurumlarından elde edilecek verilerle ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda kamu kurumlarının yenilikçi kabiliyetleri yedi farklı boyutta ele alınarak değerlendirilmiştir (öğrenme, araştırma-geliştirme, kaynak dağıtım, üretim, pazarlama, organizasyon, stratejik planlama yetenekleri). Bu çalışma kapsamında, teknolojik yenilik yeteneklerinin Türkiye kamu sektöründeki yayılımı, teknolojik yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisi ve yenilik performansının bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir.

## 3.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yakın zamanda işletme ve yönetim disiplininde ortaya çıkan önemli gelişmelerden birisi de "Yenilik Yeteneği" kavramıdır (Tülübaş Gökuç, 2011). Bu tez çalışması ile Türkiye kamu sektöründeki kurumların teknolojik yenilik yeteneklerinin yenilik performansına ve yenilik performansının da kurumsal performansa etkisinin araştırılması hedeflenmektedir. Ve bunun sonucunda sektördeki kurumların yenilik (inovasyon) çabaları ve bulundukları yerin ortaya konmasıdır.

Bu çalışmayı yenilik yeteneklerini inceleyen diğer bilimsel çalışmalardan ayıran unsur, özel sektörde firmaların teknolojik yenilik yeteneklerinin yenilik performansına, finansal performansa ve kurumsal performans üzerindeki etkilerini inceleyen mevcut çalışmaların olması, ancak kamu sektöründe yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisini inceleyen çalışmalara rastlanılmamasıdır. Yapılan bu çalışma ile literatürdeki kâr amacı güden firmalara yönelik araştırma sonuçları ile kamu kurumları üzerinde yapılacak araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılabilecek; aradaki benzerlik ve farklılıklar tespit edilebilecektir.

## 3.3 ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeline, yazın taraması ve hipotezlerin geliştirilmesine, ana kütle ve örneklem seçimine, anket formunun nasıl hazırlandığına, veri toplama yöntemine, araştırma kısıtlarına, veri analizleri ve bulgulara yer verilmiştir.

### 3.3.1 Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli, araştırmaya ilişkin tüm değişkenlerin ve bu değişkenler arası etkileşimlerin ortaya konduğu araştırmanın yönünü ve fikrinin ortaya konmasıdır. Araştırma modelleri keşfedici, tanımlayıcı ve neden sonuç ilişkisini araştıran modeller olmak üzere üçe ayrılırlar (Kurtuluş, 2010).

Keşfedici araştırma modelleri, genel olarak araştırma probleminin saptanması, keşfedilmesi, probleme ilişkin değişken ve boyutların belirlenmesi amacını taşır. Neden-sonuç ilişkisini araştıran araştırma modelleri, iki veya daha fazla değişken arasındaki etki ile neden sonuç bağlantısını tanımlamayı hedeflemektedir. Eldeki etki mekanizmasını açıklamayı, buna bağlı olarak da etki sistemine ilişkin tahmin modellerini açıklamayı hedefler. Tanımlayıcı araştırma modellerinde temel amaç, inceleme konusu olan olayın değişkenlerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve bu tanımlamalara dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir. Bu tür araştırmalarda amaç, ilgilenilen değişkenlere ilişkin tanımlamaları yapabilmektir, konuyla ilgili neden sonuç ilişkisinin belirlenmesine çalışılmaz (Kurtuluş, 2010). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere söz konusu araştırmanın amacıyla bağlantılı olarak araştırmanın modeli "tanımlayıcı araştırma modeli" dir.

Çalışmanın bu bölümünde; Türkiye kamu sektöründeki kurumların teknolojik yenilik yeteneklerinin yenilik performansını, yenilik performansının da kurumsal performansı nasıl etkilediğini incelemek için bir model önerisi sunulmuştur. Model oluşturulurken yenilik yetenekleri, yenilik performansı ve kurumsal performans yazını çeşitli kaynaklardan taranarak konuyla ilgili ulaşılabilen tüm kaynaklardaki etmenler, değişkenler ayrı ayrı incelenmiş, yenilik

yeteneği ve performans öncülleri ve temel çıktıları arasına girebilecekler seçilmiştir. Araştırma Modeli Şekil 1'de görülmektedir.

Yenilik işletmelere, globalleşen dünyada sürdürebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir katkı sağlamaktadır. İşletmelerin, etkin bir performans ve yenilik çıktılarına ulaşabilmeleri için yeni pazarlara, yeni üretim faktörlerine ve yenilik yapabilme yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır (Kutanis & Mesci, 2013).

İşletmelerin yenilikçilik yeteneklerini geliştirmesi ve yenilikçi bir işletme özelliğine sahip olabilmesi, bazen uzun çabaları ve araştırmaları gerektirmekte; bazen de işletmeler için yenilikçilik yeteneğine sahip olmak hiçbir zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle de, uzun zamandır çok sayıda araştırmacı ve uygulamacı işletmelerin yenilikçilik yeteneklerini nasıl geliştirebilecekleri konusunu tartışmakta ve bu konuda işletmelere, kurumlara yönelik önerilerde bulunmaktadır. Özellikle akademik çevrenin konuya ilişkin çalışmaları incelenince, yenilikçilik yeteneğine sahip olmak isteyen ve bunu alışkanlık haline getirmek isteyen işletmelere, öncelikle yenilik yaratacak fikirlere açık olmaları ve bu fikirleri benimsemelerinin önerildiği görülmektedir (Avcı, 2009).

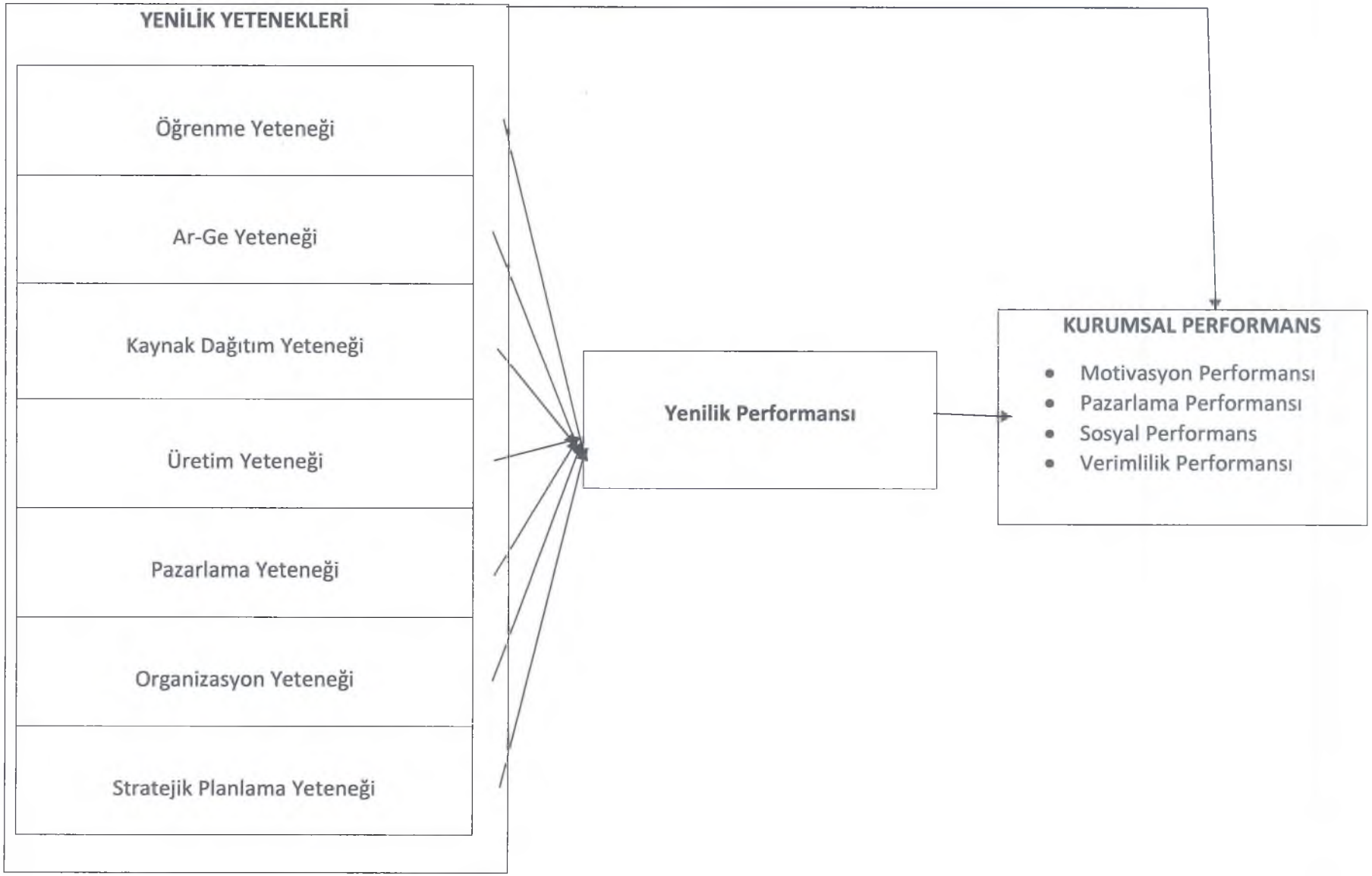
Literatürde daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında; yenilik yeteneklerinin kurumsal performansına etkisini inceleyen araştırmalar genellikle arada pozitif ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Bu pozitif yönlü ilişki yapılan birçok uygulamalı araştırma sonucu ile de ortaya konulmuştur.

Mone ve diğerleri, (1998) yapmış oldukları çalışmada, firmanın yenilik yapabilme yeteneğinin, firma performansının önemli bir parçası olduğu sonucuna ulaşmışlar ve yapılan birçok çalışmayla bu ilişki ortaya konulmuştur (Erdil & Kitapçı, 2007) .

Erdil ve Kitapçı (2007) işletmenin yenilik yapabilme yeteneğinin, işletme performansının önemli bir parçası olduğunu ve dolayısıyla işletme yenilikçiliği ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu öne sürmektedirler. Öten yandan Özşahin ve diğerleri (2005) çalışmalarında, yenilik yeteneğinin firma performansına olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu, pozitif yönde etkilediği saptamış olup benzer bir bulguya ulaşmışlardır. Ayrıca Öztürk (2006) çalışmasında, teknolojik yenilik sürecinin üç temel yeterliği olan; üretim yeterliği, ar-ge yeterliği ve pazarlama yeterliğinin firma performansını etkilediği saptamıştır.

Diğer bir araştırmacı olan Tülübaş Gökuç (2011) Türkiye beton prefabrikasyon sektöründe yapmış olduğu araştırmada, teknolojik yenilik yetenekleri ile kurumsal performans arasındaki ilişkide pozitif yönde ve ileri düzeyde anlamlı bir ilişki tespit ederek benzer bulgulara rastlamıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Yukarıdaki araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalar ışığında yenilik yetenekleri ile kurumsal performans arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir ve bu araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

**H1a**: Öğrenme yeteneğinin kurumsal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1b**: Ar-ge yeteneğinin kurumsal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1c**: Kaynak dağıtım yeteneğinin kurumsal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1d**: Üretim yeteneğinin kurumsal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1e**: Pazarlama yeteneğinin kurumsal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1f**: Organizasyon yeteneğinin kurumsal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H1g**: Stratejik planlama yeteneğinin kurumsal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Herhangi bir konunun, kurumsal (firma) performansa etkisini araştıran araştırmaların çoğunluğu, kurumsal performansla iç içe ya da ayrı bir şekilde araştırdıkları değişkenlerin yenilik performansına olan etkisini de incelemişlerdir. Bu yapılan çalışmada ise yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasında aracılık yapıp yapmadığı da incelenmektedir.

Tülübaş Gökuç (2011) Türkiye beton prefabrikasyon sektöründeki üzerinde yapmış olduğu araştırmada, firmaların teknolojik yenilik yeteneklerinin yenilik performansına ve kurumsal performansa olan etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak da; firmaların teknolojik yenilik yetenekleri, yenilik performanslarını etkilemekte, yenilik performansları da kurumsal performansını etkilediğini saptamıştır.

Bu araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

**H2a**: Öğrenme yeteneği, yenilik performansı aracılığıyla kurumsal performansı etkiler.

**H2b**: Ar-ge yeteneği, yenilik performansı aracılığıyla kurumsal performansı etkiler.

**H2c**: Kaynak dağıtım yeteneği, yenilik performansı aracılığıyla kurumsal performansı etkiler.

**H2d**: Üretim yeteneği, yenilik performansı aracılığıyla kurumsal performansı etkiler.

**H2e**: Pazarlama yeteneği, yenilik performansı aracılığıyla kurumsal performansı etkiler.

**H2f**: Organizasyon yeteneği, yenilik performansı aracılığıyla kurumsal performansı etkiler.

**H2g**: Stratejik planlama yeteneği, yenilik performansı aracılığıyla kurumsal performansı etkiler.

Yenilik yeteneklerinin yenilik performansına etkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde, güçlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkileri ortaya koyan çalışmalar görülmektedir. Eren ve diğerlerinin (2005) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; temel fonksiyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile yenilik ve finansal performans arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmuştur. Yine araştırma sonuçlarına göre pazarlama yeteneği ile pazar araştırması, fiyat ile yenilik performansı arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Eren'in (2010) bilişim sektöründe ve Tülübaş Gökuç'un (2011) beton prefabrikasyon sektöründe ayrı ayrı yapmış oldukları araştırmalarda, teknolojik yenilik yeteneklerinin yenilik performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Yam ve diğerleri (2010) teknolojik yenilik kabiliyetleri ve firma performansı üzerine yaptıkları araştırmada, teknolojik yenilik yeteneklerinin firma yenilik performansına etkilerini incelenmişlerdir. Yenilik performansına en çok katkıyı yapan teknolojik yenilik yetenekleri ar-

ge yeteneği ve organizasyon yeteneği olarak tespit etmişlerdir. Araştırmacıların başka bir çalışması olan yenilik kaynaklarının analizi, teknolojik yenilik yetenekleri ve performans üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre ise; teknolojik yenilik performansını en çok öğrenme ve organizasyon yeteneklerinin etkilediğini sonra ise stratejik planlama yeteneği, üretim yeteneği ve kaynak dağıtım yeteneğinin geldiğini ortaya koymuşlardır (Tülübaş Gökuç, 2011).

Yukarıdaki araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalar ışığında yenilik yetenekleri ile yenilik performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir ve nedenle araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

**H3a**: Öğrenme yeteneğinin yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3b**: Ar-ge yeteneğinin yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3c**: Kaynak dağıtım yeteneğinin yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3d**: Üretim yeteneğinin yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3e**: Pazarlama yeteneğinin yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3f**: Organizasyon yeteneğinin yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3g**: Stratejik planlama yeteneğinin yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Yenilik performansının, işletme performansına pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koyan pek çok uygulamalı araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara örnek olarak, Damanpour (1991), Brockman ve Morgan (2003), Hult vd. (2004), Morales vd. (2007), Jimenez ve Valle (2011), Suliyanto ve Rahab (2012), Rubera ve Kirca (2012) gibi benzer çalışmalar verilebilir (Eren, Tokgöz, Gül, & Saylan, 2013). Benzer şekilde, Tülübaş Gökuç (2011) yapmış olduğu

çalışmada, yenilik performansı ve kurumsal performans arasında pozitif yönde ileri düzeyde anlamlı bir ilişkiyi tespit etmiştir. Yenilik performansı ve kurumsal performans değişkenleri arasındaki en kuvvetli ilişkinin, yenilik performansı ve pazar performansı arasındaki ilişki olduğunu bildirmiştir.

Yukarıdaki araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalar ışığında yenilik performansı ile kurumsal performans arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir ve bu araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmanın hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

**H4**: Yenilik performansının kurumsal performans üzerinde etkisi vardır.

### 3.3.2 Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklem

Araştırmanın analiz birimi kamu kurumlarıdır. Araştırmaya katılanlar kurumların üst yönetimleri, strateji geliştirme daire başkanlıkları, insan kaynakları daire başkanlıkları, strateji geliştirme, imar ve şehircilik, bilgi işlem, idari işler, plan proje, halkla ilişkiler müdürlükleri ve bunun gibi çeşitli müdürlükler ve daire başkanlıklarından seçilmiştir.

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi ilgili yazında özel sektörde firmaların teknolojik yenilik yeteneklerinin, yenilik performansına, finansal performansa ve kurumsal performans üzerine etkilerini inceleyen mevcut çalışmaların olması, ancak kamu sektöründe yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisini inceleyen çalışmalara rastlanılmamasıdır.

Araştırmada kamu kurumlarının üst yönetiminde görev alan yöneticilerden veri alınması planlansa da örneklem sayısının hedeflenenin altında kalması sebebiyle yöneticiler müdür, şef ve uzman olmak üzere esnek bir biçimde örneklemeye katılmıştır.

Örnekleme yöntemleri genel olarak tesadüfi ve tesadüfi olmayan olmak üzere iki tür yöntem olarak sınıflandırılabilir. Tesadüfi örneklemede anakütledeki her bir bireyin örnek kapsamına alınma şansı veya olasılığı önceden bilinir. Tesadüfi örnekleme yapıldığında örnekleme hatası tesadüfi hataya indirgendiğinden araştırma sonuçlarının hangi ölçüde güvenilir olduğunu istatiksel olarak saptama olanağı vardır. Tesadüfi olmayan örneklemede ise bireyler tesadüfi seçilemediğinden hiçbir istatiksel işlem yapma olanağı yoktur. Fakat araştırmanın amacı, içeriği ve sınırları dikkate alınarak bazı tür araştırmalarda tesadüfi olmayan örnekleme daha anlamlı sonuçlar verebilir. Bu yöntem, zamanın, bütçenin ve anakütlenin çok sınırlı olduğu veya pilot nitelikli araştırmalarda yaygın olarak kullanılır (Kurtuluş, 2010).

Bu araştırmada örnekleme yöntemi olarak zaman ve bütçe darlığı gibi nedenlerden dolayı tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden "kolayda örnekleme yöntemi" kullanılmıştır.

Araştırmanın kapsamında, kolayda örnekleme yöntemi aracılığıyla bakanlıklar, bakanlıklara bağlı İstanbul il müdürlükleri, Bağcılar ilçe müdürlükleri ve İstanbul'da faaliyet gösteren il ve ilçe belediyelerden veri toplanmıştır. Bir bakanlığa bağlı İstanbul'da birçok müdürlük bulunmaktadır; İstanbul'daki il müdürlüklerinin örnekleme çerçevesinin oluşturulmasında İstanbul Valiliği resmi web sitesinde yer alan 23 adet il müdürlüğü baz alınmıştır.

### 3.3.3 Veri Toplama Yöntemi

Anket yönteminde veri ve bilgi toplama yönetimlerini, kişisel görüşme (yüzyüze mülakat), telefonla görüşme, posta aracılığıyla ve internet aracılığıyla (elektronik posta vb.) görüşme diye dört gruba ayırabiliriz (Kurtuluş, 2010). Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak elektronik posta ve yüz yüze görüşme olmak üzere iki ayrı yöntem kullanılmıştır.

Yalnızca elektronik posta ile veri toplanılması ile anketin uzunluğu, yöneticilerin vakitlerinin azlığı gibi sebeplerden dolayı geri dönüşlerin beklenildiği gibi olamayacağı düşünülmüştür. Yüz yüze yapılan anket yöntemi maliyeti ve zaman kaybı yaratmasına rağmen diğer yöntemlere göre daha güvenilir olması sebebiyle yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak veri toplanılması daha uygun bulunmuştur. Bu araştırma için elektronik posta ve yüz yüze görüşme yöntemlerinin birlikte kullanılması uygun bulunmuştur.

İstanbul dışındaki kurumlar (bakanlıklar) ve İstanbul'daki zaman ve bütçe darlığı sebepleriyle ulaşılamayan il müdürlükleri ve ilçe belediyelerine elektronik posta yoluyla anketler ulaştırılmış fakat geri dönüşlerdeki azlıklardan dolayı bu kurumlar telefonla aranarak kendilerinden araştırmaya katılmaları ve konun önemi izah edilerek rica edilmiş ve ardından elektronik posta yoluyla anketler ilgili yöneticilere gönderilmiştir.

Anketlerle veri toplanılması Ekim 2015 ve Mart 2016 tarihleri arasında yürütülmüştür. Toplamda 37 kamu kurumunda toplanılan 98 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Bunun 30 tanesi elektronik posta ile kalan 68 anket yüz yüze görüşme yoluyla elde edilmiştir.

### 3.4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklere ve anket formunun oluşturulmasına yer verilmiştir. Ankette yer alan ifadeler uluslararası yazında yer alan çeşitli ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu soruların büyük bir kısmı orijinalinde İngilizce olan ifadelerden Türkçe'ye çevrilmiş olduğundan, çeviri sebebiyle anlamda gerçekleşebilecek değişikliklerin veya anlam kayıplarının olmamasına özen gösterilmiştir. Bu sebeple bu çalışmada kullanılan ölçekler ülkemizde yapılmış olan diğer benzer çalışmalarda da kullanılan ölçeklerdeki ifadelerle, yapılan çeviriler karşılaştırılmış ve kontroller yapılıp uygun hale getirilmeye çalışılmıştır.

Kamu sektöründe yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisi başlıklı tez çalışmasının bir adımı olan anket 108 sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın anketinde bulunan 97 soru, 5'li Likert tipi ölçek ile ifade edilmiştir (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ankette ayrıca 11 adet demografik değişken yer almaktadır. Bu değişkenlerin 6 tanesi açık uçlu, 5 tanesi kategorik ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunu ekler bölümünde bulmak mümkündür.

Modelde yer alan 12 ölçeğin ölçümünde, ilgili yazınlardaki önemli çalışmalarda kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış 12 farklı ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

| Yenilik Yetenekleri | | |
|---|---|---|
| DEĞİŞKENLER | İLGİLİ SORULAR | YARARLANILAN KAYNAKLAR |
| Öğrenme Yeteneği | 1,2,3,4,5,6,7,8,9 | **SORU;1,2,3,4,5,6,7,8,9**=Yam, R., Guan, J., Pun, K., & Tang, E. (2004). An audit of technological innovation capabilities in chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. Research Policy 33, 1123-1140. Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin öğrenme yeteneği boyutundan 1,2,3,4,5,6,7,8,9. sorular) |
| Ar-Ge Yeteneği | 10,11,12,13,14,15,16,17,18,19, 20,21,22,23,24 | **SORU;10,11,12,13,14,15,16,17,18,19, 20,21,22,23,24**=Yam, R., Guan, J., Pun, K., & Tang, E. (2004). An audit of technological innovation capabilities in chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. Research Policy 33, 1123-1140. Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin ar-ge yeteneği boyutundan 1,2,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17. sorular) |
| Kaynak Dağıtım Yeteneği | 25,26,27,28,29,30,31,32 | **SORU;25,26,27,28,29,30,31,32**=Yam, R., Guan, J., Pun, K., & Tang, E. (2004). An audit of technological innovation capabilities in chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. Research Policy 33, 1123-1140. Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin kaynak dağıtım yeteneği boyutundan 1,2,4,5,6,7,8,9. sorular) |

| | | |
|---|---|---|
| Üretim Yeteneği | 33,34,35,36,37 | **SORU;33,34,35,36,37**=Yam, R., Guan, J., Pun, K., & Tang, E. (2004). An audit of technological innovation capabilities in chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. Research Policy 33, 1123-1140. Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin üretim yeteneği boyutundan 3,4,6,7,8. sorular) |
| Pazarlama Yeteneği | 38,39,40,41,42 | **SORU;38,39,40,41,42**=Yam, R., Guan, J., Pun, K., & Tang, E. (2004). An audit of technological innovation capabilities in chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. Research Policy 33, 1123-1140. Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin pazarlama yeteneği boyutundan 1,5,6,8,9. sorular) |
| Organizasyon Yeteneği | 43,44,45,46,47,48 | **SORU;43,44,45,46,47,48**=Yam, R., Guan, J., Pun, K., & Tang, E. (2004). An audit of technological innovation capabilities in chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. Research Policy 33, 1123-1140. Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin organizasyon yeteneği boyutundan 1,2,3,5,6,7. sorular) |
| Stratejik Planlama Yeteneği | 49,50,51,52,53,54 | **SORU;49,50,51,52,53,54**=Yam, R., Guan, J., Pun, K., & Tang, E. (2004). An audit of technological innovation capabilities in chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. Research Policy 33, 1123-1140. Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin stratejik planlama yeteneği boyutundan 1,2,3,4,5,6. sorular) |

| | | |
|---|---|---|
| Performans | | |
| Yenilik Performansı | 55,56,57,58,59,60,61 | **SORU;55,56,57,58,59,60**=Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. Industrial Marketing Management, 31, 515-524. Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin yenilik performansı boyutundan 1,2,3,4,5. sorular)<br>**SORU;61**=Literatür çalışması kapsamında yeni soru formuna dahil edilmiştir. |
| Kurum Performansı | | |
| Motivasyon Performansı | 62,63,64,65,66,67,68 | **SORU;62,63,64,65,66**=Lai, K. H., & Cheng, E. T. (2003). Effect of Quality Management And Marketiy And Organizational Performance. Journal of Business Research, 1.Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin performans boyutundan 1,2,3,4,5. sorular)<br>**SORU;67,68**=Ergin, G.(2012). Performnas Değerleme ile motivasyon arasındaki ilişki ve belediye çalışanları üzerine bir uygulama.(anketin motivasyon boyutından 6,8. sorular) |
| Pazarlama Performansı | 69,70,71,72 | **SORU;69,70,71,72**=Chin, Pun Ve Lau (2003). Salih, Eren Kuşluvan (2008).Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi. Aktaran; Çınar, F. (2014). Şeffaflık Ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel Ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi.(anketin müşterilerle ilgili boyutundan 35,36,38,39.sorular) |

| | | |
|---|---|---|
| Sosyal Performans | 73 | **SORU;73** =Literatür çalışması kapsamında yeni soru formuna dahil edilmiştir. |
| Verimlilik Performansı | 74,75,76,77,78,79,80,81,82,83 | **SORU;74,75,76,77,78,79,80,81,82,83**=Demir, Filiz (2011). Kamu Harcamalarında Etkinlik ve Verimlilik. Karaman Belediyesi Hizmetleri Üzerine Bir Uygulma.(anketin kamu harcamalarının etkinliği ve verimliliği ile ilgili boyutundan 2,3,4,6,7,8,9,10,13,14. sorular) |
| Yenilik | | |
| Yenilik Yapma Nedenleri | 84,85,86,87,88,89 | **SORU;84,85,86**=Terzioğlu, M, Avcı M. Ve Gökovalı Ü.(2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, s.377-388.Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin Yenilik Yapma Nedenleri Boyutundan 1,2,3. sorular ) **SORU;87,88,89**=Literatür çalışması kapsamında yeni soru formuna dahil edilmiştir. |
| Yenilik Yapmama Nedenleri | 90,91,92,93,94,95,96,97 | **SORU;90,91,92,93,94,95,96,97**=Terzioğlu, M, Avcı M. Ve Gökovalı Ü.(2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, s.377-388.Aktaran; Tülübaş Gökuç, Y. (2011). Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması Doktora Tezi.(anketin Yenilik Yapma Nedenleri Boyutundan 1,2,3,4,5,6,7,8. sorular ) |
| Katılımcı Bilgileri | | |
| Kişisel Bilgiler | 98,99,100,101,102,103 | **SORU;98,99,100,101,102,103**= Kişsel bilgilere yönelik sorular |
| Kurum Profili | 104,105,106,107,108 | **SORU;104,105,106,107,108**=Kurum profiline yönelik sorular |

### 3.4.1 Öğrenme Yeteneği Ölçeği

Öğrenme yeteneği değişkenin ölçümünde Yam ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan öğrenme yeteneği ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış öğrenme yeteneği ölçeğinin ifadeleri Tablo 5'deki gibidir.

**Tablo 5: Öğrenme Yeteneği Ölçeği**

| **Ölçek İfadeleri** | Kısaltma |
|---|---|
| Teknolojik gelişme trendlerini sistematik olarak izleriz. | öğrenme1 |
| Kurumumuz iş stratejilerimiz ile ilgili teknolojileri değerlendirme kapasitesine sahiptir. | öğrenme2 |
| Gelişme için fırsatları belirleme konusunda teşvik edilen ekiplerimiz vardır. | öğrenme3 |
| Edinilen yeni bilgi, firmamızda özümsenmektedir. | öğrenme4 |
| Kurumumuzun temel yetenekleri anlaşılırdır ve teknolojik yetenekler kamu ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. | öğrenme5 |
| Geçmiş deneyimlerden dersler çıkarılmaktadır. | öğrenme6 |
| Kurumumuzda zaman ve koşulların oluşturduğu geçmişten alınan dersler özümsenmektedir. | öğrenme7 |
| Öğrenmeye yatırım yapılmakta ve öğrenme bilincinin kazandırılmasına çalışılmaktadır. | öğrenme8 |
| Kurumumuzda örtülü (tecrübe ve deneyime dayanan) bilgiye önem verilmektedir. | öğrenme9 |

### 3.4.2 Ar-Ge Yeteneği Ölçeği

Ar-ge yeteneği değişkenin ölçümünde Yam ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan ar-ge yeteneği ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış ar-ge yeteneği ölçeğinin ifadeleri Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6: Ar-Ge Yeteneği Ölçeği

| Ölçek İfadeleri | Kısaltma |
|---|---|
| Kurumumuzda yaratıcılığı teşvik eden ve ödüllendiren mekanizmalar vardır. | arge10 |
| Ar-ge planları kurumsal planla bağlantılı olarak hazırlanmaktadır. | arge11 |
| Kurumumuzda açık proje hedefleri, proje aşamalarının standartları ve proje yönetim düzenlemeleri etkin bir şekilde hazırlanmaktadır. | arge12 |
| Kurumumuzda birimler arası takım çalışması yapılmaktadır. | arge13 |
| Yeni ürün/hizmet geliştirme sürecinden sorumlu olan çalışana diğer çalışanlar rahatlıkla ulaşabilmektedir | arge14 |
| Ar-ge personeli arasında etkin bir iletişim mevcuttur. | arge15 |
| Yeniden yapılanma (reengineering) gibi gelişmiş tasarım yöntemleri uygulanmaktadır. | arge16 |
| Yenilik sürecinde farklı fonksiyonel gruplar bir arada çalışmaktadır. | arge17 |
| Teknoloji transferi için araştırma aşamasından geliştirmeye transfer eden etkin mekanizmalar mevcuttur. | arge18 |
| Üretim için tasarım, vatandaş kullanımı için tasarım gibi yerleşik protokoller mevcuttur. | arge19 |
| Yenilik sürecinde kamu ve vatandaşlardan gelen geri besleme de dikkate alınmaktadır. | arge20 |
| Yeni ürünler/hizmetler için ar-ge yatırımı yüksektir. | arge21 |
| Yeni süreçler için ar-ge yatırımı yüksektir. | arge22 |
| Her yıl hayata geçirilen projelerin sayısı yüksektir. | arge23 |
| Kurumumuzun toplam çalışan sayısı içinde ar-ge personelinin sayısı yeterlidir. | arge24 |

### 3.4.3 Kaynak Dağıtım Yeteneği Ölçeği

Kaynak dağıtım yeteneği değişkenin ölçümünde Yam ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan kaynak dağıtım yeteneği ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış kaynak dağıtım yeteneği ölçeğinin ifadeleri Tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7: Kaynak Dağıtım Yeteneği Ölçeği

| Ölçek İfadeleri | Kısaltma |
|---|---|
| İnsan kaynağına önem veririz. | kaynak25 |
| Aşamalı olarak insan kaynakları ihtiyacını programlarız. | kaynak26 |
| Yenilik faaliyetlerine ayrılan sabit sermaye miktarı yüksektir. | kaynak27 |
| Sermaye kaynaklarımız esnek ve çeşitlidir. | kaynak28 |
| Yenilik maliyetini azaltmak için işbirliği yaparız. | kaynak29 |
| Dış teknolojilerden tam anlamıyla faydalanmaya çalışırız. | kaynak30 |
| Diğer kurumlardaki çekirdek teknoloji yeteneğini anlamaya çalışırız. | kaynak31 |
| Kendi teknoloji seviyemiz dış çevredeki değişikliklere göre uyarlamaya çalışırız. | kaynak32 |

### 3.4.4 Üretim Yeteneği Ölçeği

Üretim yeteneği değişkenin ölçümünde Yam ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan üretim yeteneği ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış üretim yeteneği ölçeğinin ifadeleri Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8: Üretim Yeteneği Ölçeği

| Ölçek İfadeleri | Kısaltma |
|---|---|
| Ekipmanımız teknik açıdan yeterlidir. | üretim33 |
| Modern üretim metotlarını uygulama etkinliğimiz yüksektir. | üretim34 |
| Kurumumuzda mevcut üretim/hizmet sisteminde sürekli iyileşmenin sağlanmasına çalışılmaktadır. | üretim35 |
| Kurumumuzda kalite kontrole önem verilmektedir. | üretim36 |
| Kurumumuzda üretim maliyet avantajı hesaplanmaktadır. | üretim37 |

### 3.4.5 Pazarlama Yeteneği Ölçeği

Pazarlama yeteneği değişkenin ölçümünde Yam ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan

pazarlama yeteneği ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış pazarlama yeteneği ölçeğinin ifadeleri Tablo 9'daki gibidir.

**Tablo 9: Pazarlama Yeteneği Ölçeği**

| Ölçek İfadeleri | Kısaltma |
|---|---|
| Kurumumuz hizmetlerimizden faydalanan vatandaşlar ile ilişki yönetimi sağlamaktadır. | pazarlama38 |
| Hizmet sunum etkinliğimiz yüksektir. | pazarlama39 |
| Kurumumuzda vatandaş memnuniyeti seviyesi izlenmektedir. | pazarlama40 |
| Kurumumuzda marka ve kurum imajını korumaya çalışırız. | pazarlama41 |
| Yapılan hizmet yeniliklerinin tanıtımı etkin olarak yapılmaktadır. | pazarlama42 |

### 3.4.6 Organizasyon Yeteneği Ölçeği

Organizasyon yeteneği değişkenin ölçümünde Yam ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan organizasyon yeteneği ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış organizasyon yeteneği ölçeğinin ifadeleri Tablo 10'daki gibidir.

**Tablo 10: Organizasyon Yeteneği Ölçeği**

| Ölçek İfadeleri | Kısaltma |
|---|---|
| Kurumumuzda esnek bir organizasyon yapısı vardır. | organizasyon43 |
| Alt birimlerimiz kendi kendini yönetebilecek niteliktedir. | organizasyon44 |
| Kurumumuzda aynı anda paralel olarak birçok yenilik projesi yürütülebilmektedir. | organizasyon45 |
| Tedarikçilerimiz, vatandaşlarımız ve kurumumuz arasında iletişim sağlanmaktadır. | organizasyon46 |
| Kurumumuzun ana fonksiyonlarının kontrolü ve yüksek seviyede bütünleşmesi sağlanmaktadır. | organizasyon47 |
| Kurumumuzda yenilik projelerinin sürecini izlemek için mekanizmalar mevcuttur. | organizasyon48 |

### 3.4.7 Stratejik Planlama Yeteneği

Stratejik planlama yeteneği değişkenin ölçümünde Yam ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan stratejik planlama yeteneği ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış stratejik planlama yeteneği ölçeğinin ifadeleri Tablo 11'deki gibidir.

**Tablo 11: Stratejik Planlama Yeteneği Ölçeği**

| Ölçek İfadeleri | Kısaltma |
|---|---|
| Kurumumuzun farklı senaryoları dikkate alarak düşünme ve planlama yeteneği yüksektir. | stratejik49 |
| Güçlü ve zayıf yönlerimizi belirleyebilme kabiliyetimiz yüksektir. | stratejik50 |
| Dış fırsatları ve tehditleri belirleyebilme yeteneğimiz yüksektir. | stratejik51 |
| Hedeflerimizi net olarak belirleyebilmekteyiz. | stratejik52 |
| Ölçülebilir kilometre taşlarıyla bir yol haritamız ve açık bir planımız mevcuttur. | stratejik53 |
| Kurumumuzun dış çevreye uyum sağlayabilme ve cevap verebilme sorumluluğu yüksektir. | stratejik54 |

### 3.4.8 Yenilik Performansı Ölçeği

Bu araştırmadaki yenilik performans ölçeği, yenilik performans yazınında önemli bir yeri olan Calantone ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan yenilik performansı ölçeğidir. Yenilik 61. ifade, literatür çalışması kapsamında ve yazın taraması sonucunda gerekli olduğu düşünülerek ölçeğe dahil edilmiştir. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış yenilik performansı ölçeğinin ifadeleri Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12: Yenilik Performansı Ölçeği

| Ölçek İfadeleri | Kısaltma |
|---|---|
| Kurumumuz sık sık yeni fikirler dener. | yenilik55 |
| Kurumumuzda işleri yapmak için yeni yollar araştırılır. | yenilik56 |
| Kurumumuz çalışma metotları konusunda yaratıcıdır. | yenilik57 |
| Kurumumuz yeni ürün/hizmet sunma konusunda çoğu zaman ilk olarak hareket eden kurumdur. | yenilik58 |
| Kurumumuzda yenilik çok riskli olarak görülür ve yeniliğe karşı çıkılır. | yenilik59 |
| Son 5 yılda, yeni ürün/hizmet geliştirme hızımız artmıştır. | yenilik60 |
| E-devlet/e-belediyecilik uygulamalarını etkin olarak kullanıyoruz. | yenilik61 |

### 3.4.9 Kurumsal Performans Ölçeği

Kurumsal performansın ölçülebilmesine ilişkin ifadeler; motivasyon performansı, pazar performansı, verimlilik performansı ve sosyal performans ilgili ifadelerin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur.

Bu araştırmadaki motivasyon performansı ölçeğindeki 62., 63., 64., 65., ve 66. ifadeler, motivasyon performansı yazınında önemli bir yeri olan Lai ve Cheng (2003) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan motivasyon performansı ölçeğidir. Motivasyon performansı ölçeğindeki 67. ve 68. ifadeler ise Gülen Ergi'nin (2012) çalışmasından alınmıştır. Bu araştırmadaki pazarlama performansı, Fadime Çınar'ın (2014) çalışmasından alınmıştır. Bu araştırmadaki sosyal performans 73. ifade ile ölçülmüş, literatür çalışması kapsamında ve yazın taraması sonucunda gerekli olduğu düşünülerek ölçeğe dahil edilmiştir. Bu araştırmadaki verimlilik performansı, Filiz Demir'in (2011) çalışmasından alınmıştır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış kurumsal performans ölçeğinin ifadeleri Tablo 13'deki gibidir.

Tablo 13: Kurumsal Performans Ölçeği

| Ölçek İfadeleri | Kısaltma |
|---|---|
| **Motivasyon Performansı** | |
| Çalışanlarımızın aylık gelirleri ekonomik koşulların elverdiği oranlar dâhilinde düzenli olarak yükseltilmiştir. | motivasyon62 |
| Çalışanlarımız, bilgi ve becerileri düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla mesleki eğitim programlarına katılımları konusunda sürekli teşvik edilmiştir. | motivasyon63 |
| Çalışanlarımızın iş memnuniyeti düzeyleri sürekli yükseltilmiştir. | motivasyon64 |
| Çalışanlarımızın iş güvencesi sürekli olarak yükseltilmiştir. | motivasyon65 |
| İşini etkileyen çevresel faktörler (iş çevresinin güvenliği vb.) sürekli olarak geliştirilmiştir. | motivasyon66 |
| Çalışanlardan biri olarak karar aşamasında fikrim sorulur. | motivasyon67 |
| Çalışanlarımız ile yapılan toplantılarda alınan kararlar uygulamaya konulmaktadır. | motivasyon68 |
| **Pazarlama Performansı** | |
| Müşterilerimizin/vatandaşlarımızın memnuniyet düzeyi yüksektir. | pazarlama69 |
| Müşterilerimize/vatandaşlarımıza verilen hizmet kalitesi yüksektir. | pazarlama70 |
| Kurumumuzun müşteriler/vatandaşlar gözündeki imaj ve itibarı sürekli artmaktadır. | pazarlama71 |
| Kurumumuzun müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi hızlıdır. | pazarlama72 |
| **Sosyal Performans** | |
| Kurumumuz topluma yaptığı katkıları ve yarattığı faydayı düzenli olarak ölçecek sistemlere/süreçlere sahiptir. | sosyal73 |
| **Verimlilik Performansı** | |
| Kurumumun elde ettiği girdi fiyatları uygundur. | verimlilik74 |
| Kurumumun gelirleri harcamalarını finanse etmek için yeterlidir. | verimlilik75 |
| Kurumumda maliyetler faydalardan daha büyüktür. | verimlilik76 |
| Kurumumun hizmetleri etkin ve verimlidir. | verimlilik77 |
| Fayda /maliyet analizi yapılsa, kurumumun hizmetleri yeterli derecede fayda sağlayacaktır. | verimlilik78 |
| Vaat edilen harcama planları eksiksiz yerine getirilmektedir. | verimlilik79 |
| Kurum harcamalarında savurganlık vardır. | verimlilik80 |
| Kurumumuzda bütçe denetimi yeterince uygulanmaktadır. | verimlilik81 |
| Kurumumuzda yapılan kamu harcamaları yeterince saydamdır. | verimlilik82 |
| Kurumuma ayrılan ödenekler yeterlidir. | verimlilik83 |

## 3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Bu bölümde, verilerin analize hazırlanmasına, veri analizinde kullanılan yöntemlere, araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğine yer verilmiştir. Bu bağlamda veri analizi ve bulguların

elde edilmesinde izlenen basamaklardan bahsedilmiştir. Bölümün sonunda ise, araştırmanın modeline ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 3.5.1 Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler

Verilerin analiz edilmesinde, bilgisayar paket yazılımlarından SPSS 21 kullanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılan yöntemlerden keşifsel faktör analizi, verilerin analize uygunluğunun belirlenmesi amacıyla ve regresyon analizi ise modelin test edilmesi amacıyla kullanılmıştır.

### 3.5.2 Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik değişkenlerden ilki "Profesyonel olarak ne kadar zamandan beri iş hayatı içindesiniz?". Katılımcıların iş hayatı ortalaması 13,45 ve standart sapma 8,86'dır. Katılımcıların yaş bilgilerine ait dağılım Tablo 14'de görülebilir.

**Tablo 14: Yaş**

| | |
|---|---|
| **Ortalama** | 13,45 |
| **Standart sapma** | 8,86 |

Demografik değişkenlerden ikincisi "Şu an bulunduğunuz kurumda ne kadar zamandan beri çalışmaktasınız?". Katılımcıların çalıştığı yıl ortalaması 8,45 ve standart sapma 7,84'dür. Katılımcıların yaş bilgilerine ait dağılım Tablo 15'de görülebilir.

**Tablo 15: Çalıştığı Yıl**

| | |
|---|---|
| **Ortalama** | 8,45 |
| **Standart sapma** | 7,84 |

Anketin bir diğer demografik sorusu olan "Kurumdaki pozisyonunuz/unvanınız" durumuna ait frekans dağılımı Tablo 16'da görülebilir. Buna göre katılımcıların % 32,7 'si müdür, % 13,3'nün şef ve % 54,1'ninki uzmandır.

**Tablo 16: Katılımcı Pozisyonları (Unvan)**

| | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Müdür** | 32 | 32,7 |
| **Şef** | 13 | 13,3 |
| **Uzman** | 53 | 54,1 |
| **Toplam** | 98 | 100 |

Anketin dördüncü demografik sorusu olan öğrenim durumuna ait frekans dağılımı Tablo 17'de görülebilir. Buna göre katılımcıların % 66,3'nün öğrenimleri üniversite, % 29,6'sının yüksek lisans ve % 3,1 'inin lise ve % 1 'nin ise doktoradır.

**Tablo 17: Öğrenim Durumu**

| | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Doktora** | 1 | 1 |
| **Yüksek Lisans** | 29 | 29,6 |
| **Üniversite** | 65 | 66,3 |
| **Lise** | 3 | 3,1 |
| **Toplam** | 98 | 100 |

Demografik değişkenlerden bir diğeri yaştır. Katılımcıların yaş ortalaması 36,44 ve standart sapma 8,9'dur. Katılımcıların yaş bilgilerine ait dağılım Tablo 18'de görülebilir.

**Tablo 18: Yaş**

| | |
|---|---|
| **Ortalama** | 36,44 |
| **Standart sapma** | 8,9 |

Ankette yer alan altıncı demografik değişken, cinsiyettir. Katılımcıların % 72,4'ü erkek, % 27,6'sı ise kadındır. Katılımcıların cinsiyetine ait frekans dağılımı Tablo 19'da görülebilir.

Tablo 19: Cinsiyet

| | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Erkek** | 71 | 72,4 |
| **Kadın** | 27 | 27,6 |
| **Toplam** | 98 | 100 |

Araştırma anketinde yer alan yedinci demografik soru olan "Şirketiniz nasıl bir kurumdur?" sorusunun cevaplarını Tablo 20'de görmek mümkündür.

Tablo 20: Kurum Türü

| | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Kamu** | 73 | 74,5 |
| **Yerel Yönetim** | 25 | 25,5 |
| **Toplam** | 98 | 100 |

Araştırma anketinde yer alan sekizinci demografik soru olan "Kurumunuz kaç yıldır faaliyet gösteriyor? " sorusunun cevaplarını Tablo 21'de görmek mümkündür.

Tablo 21: Kurum Yaşı

| | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **1 yıldan az** | 1 | 1 |
| **1-5 yıl arası** | 3 | 3,1 |
| **5-10 yıl arası** | 3 | 3,1 |
| **10 yıldan fazla** | 91 | 92,9 |
| **Toplam** | 98 | 100 |

Araştırma anketinde yer alan dokuzuncu demografik soru olan "Kurumunuzda yaklaşık olarak toplam kaç kişi çalışıyor?" sorusunun cevaplarını Tablo 22 'de görmek mümkündür.

Tablo 22: Personel Sayısı

| | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **1-99 arası** | 20 | 20,4 |
| **100-499 arası** | 14 | 14,3 |
| **500-1999 arası** | 27 | 27,6 |
| **2000'den fazla** | 37 | 37,8 |
| **Toplam** | 98 | 100 |

### 3.5.3 Kamu Kurumlarının Yenilik Yapma ve Yapmama Nedenleri

Araştırmada, kamu kurumlarını yenilik yapmaya iten nedenler irdelenmiştir. Buna göre, kamu kurumlarının yenilik yapma girişimindeki en önemli nedenlerini ortalamalarına bakarak sıralarsak: "Hizmet kalitesini artırmak"(3,98); "Ürün ve hizmet çeşidini arttırmak" (3,72) ; "Değişen küresel çevre"(3,68); "Performans odaklı yönetim isteği"(3,55); "Refah düzeyini arttırmak"(3,51); "İşgücü maliyetini azaltmak"(3,24) şeklinde belirlenmiştir. Kamu kurumlarının yenilik yapma nedenleri incelendiğinde; en yüksek puanı hizmet kalitesini artırmak almakta, işgücü maliyetini azaltmak ifadesi ise en düşük puanı almıştır. Verilere göre, kamu kurumları daha çok hizmet kalitesini, ürün ve hizmet çeşidini arttırmak için yenilik yaptıkları gözlemlenmiştir. Aslında tüm verilere bakıldığında, yenilik yapma nedenleri arasında rakamsal olarak büyük farklar görülmemektedir. Diğer yenilik yapma nedenlerininde kamu kurumlarını yenilik yapmaya yönelttiği görülmektedir.

**Tablo 23: Kamu Kurumlarında Yenilik Yapma Nedenleri**

| Kurumumuzun Yenilik Yapma Nedenleri | N | Ortalama | Standart Sapma | Min | Maks |
|---|---|---|---|---|---|
| Hizmet kalitesini artırmak | 98 | 3,98 | 0,86 | 1 | 5 |
| İşgücü maliyetini azaltmak | 98 | 3,24 | 1,03 | 1 | 5 |
| Ürün ve hizmet çeşidini arttırmak | 98 | 3,72 | 0,84 | 2 | 5 |
| Değişen küresel çevre | 98 | 3,68 | 0,92 | 1 | 5 |
| Performans odaklı yönetim isteği | 98 | 3,55 | 1,17 | 1 | 5 |
| Refah düzeyini arttırmak | 98 | 3,51 | 1,1 | 1 | 5 |

Araştırmada, kamu kurumlarını yenilik yapmamaya iten nedenler irdelenmiştir. Buna göre, kamu kurumlarının yenilik yapmama girişimindeki en önemli nedenlerini ortalamalarına bakarak sıralarsak: "Yenilik potansiyeli (ar-ge, tasarım vb.) yetersizliği"(3,02); "Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden dolayı ihtiyaç duyulmaması"(2,87); "Ekonomik riskin yüksek olması"(2,73); "Gereken finans kaynağının bulunmayışı"(2,72); "Önceki yeniliklerden dolayı

yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması"(2,66); "Kalifiye personelinin olmayışı"(2,56); "Teknoloji konusunda gerekli bilginin olmayışı"(2,55) şeklinde belirlenmiştir.

Kamu Kurumlarının yenilik yapmama nedenleri incelendiğinde; en yüksek puanı, yenilik potansiyeli (ar-ge, tasarım vb.) yetersizliği almakta, teknoloji konusunda gerekli bilginin olmayışı ifadesi ise en düşük puanı almıştır. Verilere göre kamu kurumları kendilerini yenilik yapmamaya iten nedenlerin başında, yenilik potansiyelinin yetersizliğinin olduğu görülmektedir. Aslında tüm verilere bakıldığında, yenilik yapmama nedenleri arasında rakamsal olarak büyük farklar görülmekmektedir. Diğer yenilik yapmama nedenlerininde, kamu kurumlarını yenilik yapmamaya yönelttiği görülmektedir.

**Tablo 24: Kamu Kurumlarında Yenilik Yapmama Nedenleri**

| Kurumumuzun Yenilik Yapmama Nedenleri | N | Ortalama | Standart Sapma | Min | Maks |
|---|---|---|---|---|---|
| Ekonomik riskin yüksek olması | 98 | 2,73 | 0,90 | 1 | 5 |
| Yenilik maliyetlerinin çok yüksek olması | 98 | 2,68 | 0,89 | 1 | 5 |
| Gereken finans kaynağının bulunmayışı | 98 | 2,72 | 1,02 | 1 | 5 |
| Teknoloji konusunda gerekli bilginin olmayışı | 98 | 2,55 | 1,10 | 1 | 5 |
| Kalifiye personelinin olmayışı | 98 | 2,56 | 1,12 | 1 | 5 |
| Yenilik potansiyeli (Ar-Ge, tasarım vb.) yetersizliği | 98 | 3,02 | 1,09 | 1 | 5 |
| Önceki yeniliklerden dolayı yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması | 98 | 2,66 | 0,99 | 1 | 5 |
| Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden dolayı ihtiyaç duyulmaması | 98 | 2,87 | 1,01 | 1 | 5 |

### 3.5.4 Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Birçok araştırmada, analizlerin gerçekleştirilmesinden önce, elde edilen verilerin analize uygun güvenirlik derecesinde olup olmadığının test edilmesi gerekir. Güvenirlik, bir ölçekte, tüm değişkenlerin birbiri ile tutarlığını ve iç uyumunu ortaya koyan bir kavramdır. Bir ölçümün güvenilir bulunması, katılımcıların tutarlı cevaplar verdiğinin göstergesidir. Bu çalışmada güvenilirliğin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha değerlerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı 0 (sıfır) ve 1 (bir) değerleri arasında değişmektedir. Cronbach Alpha değerinin % 70 olması istemekle birlikte, keşfedici araştırmalarda bu sınır %60' kadar çekilebilir. Cronbach Alpha değerinin % 80'i geçtiği durumlarda, ölçeğin değişkenlerine yönelik teorik beklenti ile çelişmediği sürece veri kaybına neden olmamak için, ölçekten çıkarılması ölçeğin güvenirliğini arttıran değişkenler çıkartılmayabilir (Kurtuluş, 2010).

#### 3.5.4.1 Yenilik Yeteneklerine İlişkin Faktör Analizleri

Regresyon analizine girmeden önce verilerin uygunluğunu anlayabilmek için temel bileşenler faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yam ve diğerleri (2004), gerçekleştirdikleri araştırmalarda, yenilik yeteneklerinin her birini ayrı değişkenler olarak ele alarak, her biri için ayrı ölçekler geliştirmiştir. Bu bağlamda, mevcut çalışmada da yenilik yeteneklerinin her biri ayrı bir değişken olarak ele alındığından, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bu çerçevede yürütülmüştür.

Çalışma grubundan elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir. Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değerin 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır. Field (2000) de Kaiser-Meyer-Olkin testi için 0.50 değerinin alt sınır olması gerektiğini ve KMO $\leq$ 0.50 için veri kümesinin faktörlenemeyeceğini belirtmiştir. Bu doğrultuda Barlett Testinin anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin Testinin ise 0.50'den büyük çıkması beklenmektedir (Kaya, 2013).

Faktör analizinin başlıca varsayımlarından biri değişkenler arasındaki ilginin (korelasyonun) doğrusal olduğudur. Faktör analizinde öz değeri 1'in üzerindeki faktörler anlamlıdır ve tüm anlamlı faktörlerin toplam değişkenlerdeki değişim (varyans) en az %60'ını açıklaması istenir. Bahsedilen değerlerin sağlanması durumunda değişkenleri oluşturan ifadelerin faktör yüklerine bakılarak, gerekli değeri sağlayamayan ifadeler analizden çıkarılır. Buna göre, ifadelerin analizde kalabilmesi için faktör yüklerinin 0,50'nin altında kalmaması gerekmektedir. Benzer şekilde Cronbach's Alpha değerinin 0,70'in altında olması durumunda da ilgili ifadeler kapsam dışında bırakılır.

**Öğrenme Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi**

Yenilik yeteneklerinden öğrenme yeteneğinin değişkenleri üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın %61,274'ünü açıklamaktadır. Öğrenme yeteneğinin değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 25'deki gibidir.

**Tablo 25: Öğrenme Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

| | Faktör Ağırlıkları | Ortalama Varyans | α |
|---|---|---|---|
| **Öğrenme Yeteneği** | | 61,274 | 0,920 |
| Teknolojik gelişme trendlerini sistematik olarak izleriz. | 0,685 | | |
| Kurumumuz iş stratejilerimiz ile ilgili teknolojileri değerlendirme kapasitesine sahiptir. | 0,775 | | |
| Gelişme için fırsatları belirleme konusunda teşvik edilen ekiplerimiz vardır. | 0,837 | | |
| Edinilen yeni bilgi, firmamızda özümsenmektedir. | 0,806 | | |
| Kurumumuzun temel yetenekleri anlaşılırdır ve teknolojik yetenekler kamu ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. | 0,754 | | |
| Geçmiş deneyimlerden dersler çıkarılmaktadır. | 0,857 | | |
| Kurumumuzda zaman ve koşulların oluşturduğu geçmişten alınan dersler özümsenmektedir. | 0,838 | | |
| Öğrenmeye yatırım yapılmakta ve öğrenme bilincinin kazandırılmasına çalışılmaktadır. | 0,821 | | |
| Kurumumuzda örtülü (tecrübe ve deneyime dayanan) bilgiye önem verilmektedir. | 0,645 | | |
| KMO-Ölçek Geçerliliği;0,905<br>Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;553,677<br>df; 36<br>p değeri; 0,000 | | | |

### Ar-Ge Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan ''Kurumumuzda yaratıcılığı teşvik eden ve ödüllendiren mekanizmalar vardır. (arge10)'', ''Kurumumuzda birimler arası takım çalışması yapılmaktadır. (arge13)'' ve "Kurumumuzun toplam çalışan sayısı içinde ar-ge personelinin sayısı yeterlidir. (arge24)'' ifadeleri sırasıyla analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Yapılan son faktör analizi sonuçlarına göre öz değerleri 1 ve üzerinde olan oniki faktör elde edilmiştir. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 61,718' ni açıklamaktadır. Ar-ge yeteneğinin değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 26'daki gibidir.

**Tablo 26: Ar-Ge Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

| | Faktör Ağırlıkları | Ortalama Varyans | α |
|---|---|---|---|
| **AR-GE YETENEĞİ** | | 61,718 | 0,943 |
| Ar-ge planları kurumsal planla bağlantılı olarak hazırlanmaktadır. | 0,824 | | |
| Kurumumuzda açık proje hedefleri, proje aşamalarının standartları ve proje yönetim düzenlemeleri etkin bir şekilde hazırlanmaktadır. | 0,785 | | |
| Yeni ürün/hizmet geliştirme sürecinden sorumlu olan çalışana diğer çalışanlar rahatlıkla ulaşabilmektedir. | 0,700 | | |
| Ar-ge personeli arasında etkin bir iletişim mevcuttur. | 0,759 | | |
| Yeniden yapılanma (reengineering) gibi gelişmiş tasarım yöntemleri uygulanmaktadır. | 0,807 | | |
| Yenilik sürecinde farklı fonksiyonel gruplar bir arada çalışmaktadır. | 0,855 | | |
| Teknoloji transferi için araştırma aşamasından geliştirmeye transfer eden etkin mekanizmalar mevcuttur. | 0,761 | | |
| Üretim için tasarım, vatandaş kullanımı için tasarım gibi yerleşik protokoller mevcuttur. | 0,793 | | |
| Yenilik sürecinde kamu ve vatandaşlardan gelen geri besleme de dikkate alınmaktadır. | 0,727 | | |
| Yeni ürünler/hizmetler için Ar-Ge yatırımı yüksektir. | 0,836 | | |
| Yeni süreçler için Ar-Ge yatırımı yüksektir. | 0,829 | | |
| Her yıl hayata geçirilen projelerin sayısı yüksektir. | 0,733 | | |
| KMO-Ölçek Geçerliliği;0,910<br>Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;858,938<br>df; 66<br>p değeri; 0,000 | | | |

**Kaynak Dağıtım Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi**

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan "Yenilik faaliyetlerine ayrılan sabit sermaye miktarı yüksektir. (kaynak27)" ve "Sermaye kaynaklarımız esnek ve çeşitlidir. (kaynak28)" ifadeleri sırasıyla analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Yapılan son faktör analizi sonuçlarına göre öz değerleri 1 ve üzerinde olan altı faktör elde edilmiştir. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 60,44'ünü açıklamaktadır. Kaynak dağıtım yeteneğinin değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 27'deki gibidir.

**Tablo 27: Kaynak Dağıtım Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

| | Faktör Ağırlıkları | Ortalama Varyans | α |
|---|---|---|---|
| **KAYNAK DAĞITIM YETENEĞİ** | | 60,44 | 0,869 |
| İnsan kaynağına önem veririz. | 0,798 | | |
| Aşamalı olarak insan kaynakları ihtiyacını programlarız. | 0,769 | | |
| Yenilik maliyetini azaltmak için işbirliği yaparız. | 0,710 | | |
| Dış teknolojilerden tam anlamıyla faydalanmaya çalışırız. | 0,833 | | |
| Diğer kurumlardaki çekirdek teknoloji yeteneğini anlamaya çalışırız. | 0,787 | | |
| Kendi teknoloji seviyemiz dış çevredeki değişikliklere göre uyarlamaya çalışırız. | 0,763 | | |
| KMO-Ölçek Geçerliliği;0,800<br>Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;289,462<br>df; 15<br>p değeri; 0,000 | | | |

**Üretim Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi**

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan ''Ekipmanımız teknik açıdan yeterlidir. (üretim33)'' ifadesi analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Yapılan son faktör analizi sonuçlarına göre öz değerleri 1 ve üzerinde olan dört faktör elde edilmiştir. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 65,57'sini açıklamaktadır. Üretim yeteneğinin değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 28'deki gibidir.

**Tablo 28: Üretim Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

| | Faktör Ağırlıkları | Ortalama Varyans | α |
|---|---|---|---|
| **ÜRETİM YETENEĞİ** | | 65,57 | 0,823 |
| Modern üretim metotlarını uygulama etkinliğimiz yüksektir. | 0,794 | | |
| Kurumumuzda mevcut üretim/hizmet sisteminde sürekli iyileşmenin sağlanmasına çalışılmaktadır. | 0,796 | | |
| Kurumumuzda kalite kontrole önem verilmektedir. | 0,884 | | |
| Kurumumuzda üretim maliyet avantajı hesaplanmaktadır. | 0,760 | | |
| KMO-Ölçek Geçerliliği;0,758<br>Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;143,881<br>df; 6<br>p değeri; 0,000 | | | |

**Pazarlama Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi**

Yenilik yeteneklerinden öğrenme yeteneğinin değişkenleri üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan

faktörler, toplam varyansın %62,33'ünü açıklamaktadır. Pazarlama yeteneğinin değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 29'daki gibidir.

**Tablo 29: Pazarlama Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

| | Faktör Ağırlıkları | Ortalama Varyans | α |
|---|---|---|---|
| **PAZARLAMA YETENEĞİ** | | 62,33 | 0,845 |
| Kurumumuz hizmetlerimizden faydalanan vatandaşlar ile ilişki yönetimi sağlamaktadır. | 0,815 | | |
| Hizmet sunum etkinliğimiz yüksektir. | 0,821 | | |
| Kurumumuzda vatandaş memnuniyeti seviyesi izlenmektedir. | 0,813 | | |
| Kurumumuzda marka ve kurum imajını korumaya çalışırız. | 0,813 | | |
| Yapılan hizmet yeniliklerinin tanıtımı etkin olarak yapılmaktadır. | 0,675 | | |
| KMO-Ölçek Geçerliliği;0,846<br>Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;189,795<br>df; 10<br>p değeri; 0,000 | | | |

**Organizasyon Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi**

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan ''Kurumumuzda esnek bir organizasyon yapısı vardır. (organizasyon43)'' ifadesi analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Yapılan son faktör analizi sonuçlarına göre öz değerleri 1 ve üzerinde olan beş faktör elde edilmiştir. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 62,005'ni açıklamaktadır. Organizasyon yeteneğinin değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 30'daki gibidir.

Tablo 30: Organizasyon Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| | Faktör Ağırlıkları | Ortalama Varyans | α |
|---|---|---|---|
| **ORGANİZASYON YETENEĞİ** | | 62,005 | 0,845 |
| Alt birimlerimiz kendi kendini yönetebilecek niteliktedir. | 0,739 | | |
| Kurumumuzda aynı anda paralel olarak birçok yenilik projesi yürütülebilmektedir. | 0,807 | | |
| Tedarikçilerimiz, vatandaşlarımız ve kurumumuz arasında iletişim sağlanmaktadır. | 0,805 | | |
| Kurumumuzun ana fonksiyonlarının kontrolü ve yüksek seviyede bütünleşmesi sağlanmaktadır. | 0,808 | | |
| Kurumumuzda yenilik projelerinin sürecini izlemek için mekanizmalar mevcuttur. | 0,776 | | |
| KMO-Ölçek Geçerliliği;0,823<br>Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;188,941<br>df; 10<br>p değeri; 0,000 | | | |

**Stratejik Planlama Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi**

Yenilik yeteneklerinden Stratejik Planlama yeteneğinin değişkenleri üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 73,46'sını açıklamaktadır. Stratejik planlama yeteneğinin değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 31'deki gibidir.

Tablo 31: Stratejik Planlama Yeteneğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| | Faktör Ağırlıkları | Ortalama Varyans | α |
|---|---|---|---|
| **STRATEJİK PLANLAMA YETENEĞİ** | | 73,46 | 0,928 |
| Kurumumuzun farklı senaryoları dikkate alarak düşünme ve planlama yeteneği yüksektir. | 0,841 | | |
| Güçlü ve zayıf yönlerimizi belirleyebilme kabiliyetimiz yüksektir. | 0,886 | | |
| Dış fırsatları ve tehditleri belirleyebilme yeteneğimiz yüksektir. | 0,893 | | |
| Hedeflerimizi net olarak belirleyebilmekteyiz. | 0,868 | | |
| Ölçülebilir kilometre taşlarıyla bir yol haritamız ve açık bir planımız mevcuttur. | 0,850 | | |
| Kurumumuzun dış çevreye uyum sağlayabilme ve cevap verebilme sorumluluğu yüksektir. | 0,802 | | |
| KMO-Ölçek Geçerliliği;0,891<br>Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;434,904<br>df; 15<br>p değeri; 0,000 | | | |

### 3.5.4.2 Yenilik Performansına İlişkin Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan ''Kurumumuzda yenilik çok riskli olarak görülür ve yeniliğe karşı çıkılır. (yenilik59)'' ve ''E-devlet/e-belediyecilik uygulamalarını etkin olarak kullanıyoruz. (yenilik61)'' ifadeleri sırasıyla analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Yapılan son faktör analizi sonuçlarına göre öz değerleri 1 ve üzerinde olan beş faktör elde edilmiştir. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler, toplam varyansın % 68,51'ni açıklamaktadır. Yenilik performansı değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 32'deki gibidir.

Tablo 32: Yenilik Performansına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| | Faktör Ağırlıkları | Ortalama Varyans | α |
|---|---|---|---|
| **YENİLİK PERFORMANSI** | | 68,51 | 0,884 |
| Kurumumuz sık sık yeni fikirler dener. | 0,868 | | |
| Kurumumuzda işleri yapmak için yeni yollar araştırılır. | 0,834 | | |
| Kurumumuz çalışma metotları konusunda yaratıcıdır. | 0,857 | | |
| Kurumumuz yeni ürün/hizmet sunma konusunda çoğu zaman ilk olarak hareket eden kurumdur. | 0,850 | | |
| Son 5 yılda, yeni ürün/hizmet geliştirme hızımız artmıştır. | 0,722 | | |
| KMO-Ölçek Geçerliliği;0,825<br>Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;263,870<br>df; 10<br>p değeri; 0,000 | | | |

### 3.5.4.3 Kurumsal Performansa İlişkin Faktör Analizleri

Kurumsal performans ölçeğine yönelik gerçekleştirilen faktör analizinde, değişkenin 3 faktörden oluştuğu görülmüştür. Motivasyon ve verimlilik performansı boyutları ayrı birer faktör olarak ortaya çıkmış, üçüncü faktör ise pazarlama ve sosyal performans sorularının bileşiminden oluşmuştur. Sosyal performans için sorulan sorunun faktör ağırlığı 0,483 çıkmış olup, değerin 0, 50'ye yakın olması sebebiyle ölçekte tutulmasına karar verilmiştir. Verimlilik performansına yönelik maddeler arasında faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan ''Kurum harcamalarında savurganlık vardır. (verimlilik80)'', "Kurumumda maliyetler faydalardan daha büyüktür. (verimlilik76)'', "Kurumumun gelirleri harcamalarını finanse etmek için yeterlidir. (verimlilik75)'', "Kurumuma ayrılan ödenekler yeterlidir. (verimlilik83)'' ve "Fayda /maliyet analizi yapılsa, kurumumun hizmetleri yeterli derecede fayda sağlayacaktır. (verimlilik78)'' ifadeleri sırasıyla analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Yapılan son faktör analizi sonuçlarına göre verimlilik performansına yönelik maddelerden 5 tanesi ölçek içerisinde bırakılmıştır.

Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan ölçeğin son halinin Cronbach's Alpha değerleri 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan 3 faktörlü ölçek yapısı, toplam varyansın % 67,61'ni açıklamaktadır. Kurumsal performans ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 33'deki gibidir.

**Tablo 33: Kurumsal Performansa İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

| | Faktör Ağırlıkları | | | Ortalama Varyans | α |
|---|---|---|---|---|---|
| **KURUMSAL PERFORMANS** | **1** | **2** | **3** | 67,61 | 0,940 |
| MOTİVASYON PERFORMANSI | | | | | |
| Çalışanlarımızın aylık gelirleri ekonomik koşulların elverdiği oranlar dâhilinde düzenli olarak yükseltilmiştir. | 0,786 | | | | |
| Çalışanlarımız, bilgi ve becerileri düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla mesleki eğitim programlarına katılımları konusunda sürekli teşvik edilmiştir. | 0,727 | | | | |
| Çalışanlarımızın iş memnuniyeti düzeyleri sürekli yükseltilmiştir. | 0,844 | | | | |
| Çalışanlarımızın iş güvencesi sürekli olarak yükseltilmiştir. | 0,755 | | | | |
| İşini etkileyen çevresel faktörler (iş çevresinin güvenliği vb. ) sürekli olarak geliştirilmiştir. | 0,624 | | | | |
| Çalışanlardan biri olarak karar aşamasında fikrim sorulur. | 0,642 | | | | |
| Çalışanlarımız ile yapılan toplantılarda alınan kararlar uygulamaya konulmaktadır. | 0,593 | | | | |
| PAZARLAMA VE SOSYAL PERFORMANS | | | | | |
| Müşterilerimizin/vatandaşlarımızın memnuniyet düzeyi yüksektir. | | | 0,810 | | |
| Müşterilerimize/vatandaşlarımıza verilen hizmet kalitesi yüksektir. | | | 0,803 | | |
| Kurumumuzun müşteriler/vatandaşlar gözündeki imaj ve itibarı sürekli artmaktadır. | | | 0,507 | | |
| Kurumumuzun müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi hızlıdır. | | | 0,804 | | |
| Kurumumuz topluma yaptığı katkıları ve yarattığı faydayı düzenli olarak ölçecek sistemlere/süreçlere sahiptir. | | | 0,483 | | |
| VERİMLİLİK PERFORMANSI | | | | | |
| Kurumumun elde ettiği girdi fiyatları uygundur. | | 0,722 | | | |
| Kurumumun hizmetleri etkin ve verimlidir. | | 0,683 | | | |
| Vaat edilen harcama planları eksiksiz yerine getirilmektedir. | | 0,716 | | | |
| Kurumumuzda bütçe denetimi yeterince uygulanmaktadır. | | 0,693 | | | |
| Kurumumuzda yapılan kamu harcamaları yeterince saydamdır. | | 0,786 | | | |
| KMO-Ölçek Geçerliliği;0,893<br>Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;1172,163<br>df; 136<br>p değeri; 0,000 | | | | | |

### 3.5.4 Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Tablo 34: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

| | N | Ortalama | Min | Maks | Standart Sapma |
|---|---|---|---|---|---|
| Öğrenme Yeteneği | 98 | 3,57 | 1,22 | 5 | 0,84 |
| Ar-Ge Yeteneği | 98 | 3,17 | 1,08 | 4,92 | 0,78 |
| Kaynak Dağıtım Yeteneği | 98 | 3,22 | 1 | 5 | 0,79 |
| Üretim Yeteneği | 98 | 3,35 | 1,25 | 5 | 0,75 |
| Pazarlama Yeteneği | 98 | 3,69 | 1 | 5 | 0,74 |
| Organizasyon Yeteneği | 98 | 3,42 | 1,20 | 5 | 0,78 |
| Stratejik Planlama Yeteneği | 98 | 3,52 | 1,33 | 5 | 0,88 |
| Yenilik Performansı | 98 | 3,34 | 1,20 | 5 | 0,84 |
| Kurumsal Performans | 98 | 3,44 | 1,83 | 5 | 0,73 |

### 3.5.6 Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezleri, hiyerarşik regresyon analizi yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Regresyon analizi, en az iki değişken arasındaki etki ilişkisinin incelenmesidir. İki değişken arasındaki ilişkinin var olduğu, biri üzerinde yapılan değişikliklerin diğeri üzerinde değişimlere sebep olduğu durumlarda kullanılan ve bu etkinin tanımlanmasını amaçlayan analiz türüdür. Regresyon analizi ile bağımlı değişkeni en çok hangi bağımsız değişkenlerin etkilediği ve de ortaya çıkan değerler ile tahmin yapılabilesine olanak sağlamaktadır. Regresyon analizi çeşitleri genellikle ikiye ayrılır. Tek değişkenli regresyon; bir bağımlı değişkenin tek bir bağımsız değişkendeki değişimlerle açıklandığı regresyon türüdür. Çok değişkenli regresyon; bir bağımlı değişkenin birden fazla bağımsız değişken tarafından açıklandığı regresyon analizin türüdür (Kurtuluş, 2010).

Bu çalışmada, yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisine, yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki ilişkideki aracılık rolüne, yenilik yeteneklerinin yenilik performansına etkisine ve yenilik performansının kurumsal

performansa olan etkisine ilişkin bulgulara ulaşılabilmesi için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

### 3.5.6.1 Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisine ve Yenilik Performansının Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizleri

Tablo 35'de yer alan Model 1'de yenilik yeteneklerinin kurumsal performans üzerine etkisi ile ilgili ilişkileri gösteren regresyon analizi verilmiştir. Bu analizde yenilik yetenekleri bağımsız değişkenler olarak ele alınmış, kurumsal performans değişkeni ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 35'de Model 1'de bağımsız değişkenler olarak yenilik yeteneklerinin (öğrenme yeteneği, ar-ge yeteneği, kaynak dağıtım yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama yeteneği, organizasyon yeteneği, stratejik planlama yeteneği) bağımlı değişken olarak verilen kurumsal performans kavramını hangi oranda açıkladığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R2 değeri; 0,819 olarak bulunmuştur. Yenilik yetenekleri, kurumsal performans kavramını %81,9 oranında açıklamaktadır. Tablo 35'de Model 1'de yenilik yeteneklerinin, kurumsal performans kavramı ile bütüncül ilişkisi incelendiğinde; pazarlama yeteneğinin %1 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu, stratejik planlama yeteneği %5 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu, öğrenme yeteneği, üretim yeteneği ve ar-ge yeteneği %10 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Organizasyon yeteneği ve kaynak dağıtım yeteneği faktörlerinin anlamlı bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır.

Buna göre, H1a, H1b, H1d, H1e, H1g hipotezleri desteklenirken H1c ve H1f hipotezleri ise desteklenmemektedir.

Yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki aracı rolünü test edebilmek amacıyla yenilik performansı değişkeni modele dahil edilmiştir (Tablo 35 Model 2). Bu aşamada yenilik yetenekleri ve yenilik performansı bağımsız değişkenler olarak ele alınmış, kurumsal performans değişkeni ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Yenilik performansının aracılık rolünün test edilebilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen prosedür uygulanmıştır. Yenilik performansının modele dahil edilmesiyle, R2 değeri 0,003 değerinde artış göstermiştir, ancak R2'deki bu değişim miktarı istatistiksel açıdan anlamlı değildir (p=0,248). Yine Model 2'de, yenilik performansının analize dahil edilmesiyle birlikte farklı yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisindeki anlamlılığın ne derece değiştiğine bakılmıştır. Öğrenme yeteneği, ar-ge yeteneği, pazarlama yeteneği ve stratejik planlama yeteneği değişkenlerinin standardize katsayıları Model 2'de, Model 1'e göre düşmüş görünse de, aracı değişken etkisinin testi amacıyla uygulanan Sobel testi (Baron ve Kenny, 1986) sonuçları, istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. (Sobel testi sonucunda öğrenme yeteneği için Sobel istatistik değeri 1,130 (p=0,259), ar-ge yeteneği için 1,160 (p=0,246), üretim yeteneği için 0,183 (p=0,855), pazarlama yeteneği için 1,566 (p=0,287), stratejik planlama yeteneği için 0,668 (p=0,504) olarak hesaplanmıştır.) Bu nedenle, Model 2'deki regresyon analizi sonuçlarına göre yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olmadığı söylenebilmektedir. Analizler ışığında H2a-g hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 35: Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisine ve Yenilik Performansının Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizleri

| Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Model 1 | | | | | | | Model 2 | | | | | | | |
| | Unstd. Coefficients | | Std. Coeff. | t | Sig. | Collinearity Statistics | | Unstd. Coefficients | | Std. Coeff. | t | Sig. | Collinearity Statistics | | |
| | B | SE | Beta | | | Tolerance | VIF | B | SE | Beta | | | Tolerance | VIF | |
| Sabit (Constant) | 0,173 | 0,172 | | 1,004 | 0,318 | | | 0,181 | 0,172 | | 1,053 | 0,295 | | | |
| Öğrenme Yeteneği | 0,135 | 0,070 | 0,156*** | 1,932 | 0,056 | 0,307 | 3,253 | 0,123 | 0,071 | 0,141*** | 1,731 | 0,087 | 0,300 | 3,334 | |
| Ar-Ge Yeteneği | 0,221 | 0,084 | 0,236*** | 2,619 | 0,100 | 0,248 | 4,038 | 0,207 | 0,085 | 0,221** | 2,438 | 0,017 | 0,243 | 4,117 | |
| Kaynak Dağıtım Yeteneği | 0,007 | 0,076 | 0,008 | 0,091 | 0,928 | 0,293 | 3,417 | 0,029 | 0,078 | 0,032 | 0,376 | 0,708 | 0,275 | 3,638 | |
| Üretim Yeteneği | 0,157 | 0,085 | 0,162*** | 1,851 | 0,067 | 0,264 | 3,794 | 0,159 | 0,085 | 0,163*** | 1,877 | 0,064 | 0,263 | 3,796 | |
| Pazarlama Yeteneği | 0,282 | 0,077 | 0,287* | 3,665 | 0,000 | 0,328 | 3,052 | 0,266 | 0,078 | 0,270* | 3,398 | 0,001 | 0,317 | 3,158 | |
| Organizasyon Yeteneği | 0,011 | 0,084 | 0,012 | 0,137 | 0,892 | 0,248 | 4,030 | 0,025 | 0,084 | 0,027 | 0,296 | 0,768 | 0,243 | 4,108 | |
| Stratejik Planlama Yeteneği | 0,166 | 0,072 | 0,199** | 2,289 | 0,024 | 0,265 | 3,767 | 0,159 | 0,072 | 0,191** | 2,201 | 0,030 | 0,264 | 3,788 | |
| Yenilik Performansı | | | | | | | | 0,083 | 0,071 | 0,096 | 1,164 | 0,248 | 0,296 | 3,380 | |
| Adjusted R Square | 0,805 | | | | | | | 0,806 | | | | | | | |
| R Square | 0,819 | | | | | | | 0,822 | | | | | | | |
| Change in R Square | | | | | | | | 0,003 | | | | | | | |
| F for Change in R Square | | | | | | | | 1,354 | | | | | | | |
| Sig. F Change | | | | | | | | 0,248 | | | | | | | |

*:0,01 seviyesinde anlamlı

**:0,05 seviyesinde anlamlı

***:0,10 seviyesinde anlamlı

### 3.5.6.2 Yenilik Yeteneklerinin Yenilik Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 36'da yenilik yeteneklerinin yenilik performansı üzerine etkisi ile ilgili ilişkilerini gösteren regresyon analizi verilmiştir. Bu analizde yenilik yetenekleri bağımsız değişkenler olarak alınmış, yenilik performans değişkeni ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 36'da bağımsız değişkenler olarak yenilik yeteneklerinin (öğrenme yeteneği, ar-ge yeteneği, kaynak dağıtım yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama yeteneği, organizasyon yeteneği, stratejik planlama yeteneği) bağımlı değişken olarak verilen yenilik performans kavramını hangi oranda açıkladığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R2 değeri; 0,704 olarak bulunmuştur. Yenilik yetenekleri, yenilik performans kavramını %70,4 oranında açıklamaktadır. Tablo 36' da yenilik yeteneklerinin, yenilik performans kavramı ile bütüncül ilişkisi incelendiğinde; kaynak dağıtım yeteneğinin %5 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu, pazarlama yeteneğinin %10 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Öğrenme yeteneği, ar-ge yeteneği, üretim yeteneği, organizasyon yeteneği ve stratejik planlama yeteneği faktörlerinin anlamlı bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır.

Buna göre, H3c ve H3e hipotezleri desteklenirken H3a, H3b, H3d, H3f ve H3g hipotezleri ise desteklenmemektedir.

Tablo 36: Yenilik Yeteneklerinin Yenilik Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | Unstd. Coefficients | | Std. Coeff. | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | B | SE | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | 0,099 | 0,255 | | 0,390 | 0,697 | | |
| Öğrenme Yeteneği | 0,155 | 0,104 | 0,155 | 1,496 | 0,138 | 0,307 | 3,253 |
| Ar-Ge Yeteneği | 0,165 | 0,125 | 0,153 | 1,327 | 0,188 | 0,248 | 4,038 |
| Kaynak Dağıtım Yeteneği | 0,272 | 0,113 | 0,256** | 2,415 | 0,018 | 0,293 | 3,417 |
| Üretim Yeteneği | 0,023 | 0,125 | 0,020 | 0,182 | 0,856 | 0,264 | 3,794 |
| Pazarlama Yeteneği | 0,201 | 0,114 | 0,177*** | 1,765 | 0,081 | 0,328 | 3,052 |
| Organizasyon Yeteneği | 0,163 | 0,124 | 0,152 | 1,318 | 0,191 | 0,248 | 4,030 |
| Stratejik Planlama Yeteneği | 0,075 | 0,107 | 0,079 | 0,706 | 0,482 | 0,265 | 3,767 |
| R Square | 0,704 | | | | | | |
| F(Anova) | 30,6 | | | | | | |
| Sig. F | 0,000 | | | | | | |

*:0,01 seviyesinde anlamlı

**:0,05 seviyesinde anlamlı

***:0,10 seviyesinde anlamlı

### 3.5.6.3 Yenilik Performansının Kurumsal Performansa Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri

Tablo 37'de yenilik performansının kurumsal performans üzerine etkisi ile ilgili ilişkilerini gösteren regresyon analizi verilmiştir. Bu analizde yenilik performansı bağımsız değişkenler olarak alınmış, kurumsal performans değişkeni ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 37' de bağımsız değişken olarak yenilik performansının bağımlı değişken olarak verilen yenilik performans kavramını hangi oranda açıkladığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R2 değeri; 0,593 olarak bulunmuştur. Yenilik performansı, kurumsal performans kavramını %59,3 oranında açıklamaktadır. Tablo 37'de yenilik performansının, kurumsal performans kavramı ile

bütüncül ilişkisi incelendiğinde; yenilik performansının %1 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre, H4 hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 37: Yenilik Performansının Kurumsal Performansa Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri**

| **Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | **Unstd. Coefficients** | | **Std. Coeff.** | **t** | **Sig.** | **Collinearity Statistics** | |
| | **B** | **SE** | **Beta** | | | **Tolerance** | **VIF** |
| **(Constant)** | 1,216 | 0,195 | | 6,247 | 0,000 | | |
| **Yenilik Performansı** | 0,667 | 0,056 | 0,770* | 11,821 | 0,000 | 1,000 | 1,000 |
| **R Square** | 0,593 | | | | | | |
| **F(Anova)** | 139,746 | | | | | | |
| **Sig. F** | 0,000 | | | | | | |

*:0,01 seviyesinde anlamlı

**:0,05 seviyesinde anlamlı

***:0,10 seviyesinde anlamlı

# BÖLÜM 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

## 4.1 SONUÇ

Bu çalışmada öncelikli olarak kamu sektöründe yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisinin kamu kurumlarından elde edilecek verilerle ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda kamu kurumlarının yenilikçi kabiliyetleri yedi farklı boyutta ele alınarak değerlendirilmiştir (öğrenme, araştırma-geliştirme, kaynak dağıtım, üretim, pazarlama, organizasyon, stratejik planlama yetenekleri). Türkiye kamu sektöründeki kurumların teknolojik yenilik yeteneklerinin yenilik performansına ve kurumsal performansa etkisi, ayrıca yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki aracı rolü üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmaya ilişkin sonuçlar bu bölümde değerlendirilecektir.

Bu çalışmayı yenilik yeteneklerini inceleyen diğer bilimsel çalışmalardan ayıran unsur, özel sektörde firmaların teknolojik yenilik yeteneklerinin ile performans arasındaki ilişkileri inceleyen mevcut çalışmaların olması, ancak kamu sektöründe yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa olan etkisini inceleyen çalışmalara rastlanılmamasıdır. Yapılan bu çalışma ile literatürdeki kâr amacı güden firmalara yönelik araştırma sonuçları ile kamu kurumları üzerinde yapılacak araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılabilecek; aradaki benzerlik ve farklılıklar tespit edilebilecektir.

Yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisinin regresyon analizi ile test edilmesi sonucunda, pazarlama yeteneği, stratejik planlama yeteneği, öğrenme yeteneği, üretim yeteneği ve ar-ge yeteneği ile kurumsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Mone ve diğerleri (1998) yapmış oldukları çalışmada, firmanın yenilik

yapabilme yeteneğinin, firma performansının önemli bir parçası olduğunu tespit etmişlerdir. Erdil ve Kitapçı'nın (2007) ile Özşahin ve diğerlerinin (2005), ayrı ayrı Marmara Bölgesindeki işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmalarda, yenilik yeteneğinin, firma performansına olumlu ve anlamlı ve pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Benzer bir çalışma olan Öztürk'ün (2006) Marmara Bölgesindeki imalat sektöründe yaptığı çalışmasında, teknolojik yenilik sürecinin üç temel yeterliği olan; üretim yeterliği, ar-ge yeterliği ve pazarlama yeterliğinin firma performansını etkilediği saptanmıştır. Yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa olan etkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında genellikle arada pozitif ilişkinin varlığına işaret edilmektedir. Bu pozitif yönlü ilişki yapılan birçok uygulamalı araştırma sonucu ile de ortaya konulmuştur. Görüldüğü üzere yenilik yeteneğinin kurumsal performansa etkisi ile ilgili özel sektörde yapılmış olan çalışmalar ile kamu sektöründe yaptığımız bu çalışma sonuçlarıyla karşılaştırdığımızda benzer bulgulara rastlanılmıştır.

Gerçekleştirilen araştırmada, yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasında ilişkide bir aracı değişken rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda sadece kaynak dağıtım yeteneği ve pazarlama yeteneği değişkenlerinin yenilik performansına istatiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Eren ve diğerleri (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada üretim ve pazarlama yetenekleri firma yenilik performansı üzerine etkisi ortaya konarken, benzer bir çalışma olan Tülübaş Gökuç'un (2013) çalışmasında firma yenilik performansına; sadece pazarlama yeteneği, organizasyon yeteneği ve stratejik planlama yeteneğinin etkisi bulunmuştur. Bu çalışmada ve özel sektörde yapılan benzer çalışmalara bakıldığında ortak bir özellik olarak pazarlama yeteneğinin yenilik performansını etkilediği görülmektedir. Kurumlar pazarlama

yeteneklerini, sahip oldukları bilgi, beceri ve kaynaklarını kurumun problemlerini çözmeye çalışması ve öğrenme süreçleri sonucu geliştirirler. Kurumlar bu şekilde hem pazara adapte olur hem de üretici öğrenme süreçlerini kullanılırlar. Yapılan çalışmalarda kamu ve özel kurumların pazarlama yeteneğine daha bir önem verdikleri görülmektedir.

Bu çalışmanın önemli sonuçlarından biri de yenilik performansı ile kurumsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuş olmasıdır. Yenilik performansının, işletme performansına pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koyan pek çok araştırma bulunmaktadır (Damanpour, 1991; Brockman ve Morgan, 2003; Hult vd. 2004; Morales vd. 2007; Jimenez ve Valle, 2011; Suliyanto ve Rahab, 2012; Rubera ve Kirca, 2012). Tülübaş Gökuç (2011) yapmış olduğu çalışmada, yenilik performansı ve kurumsal performans arasında pozitif yönde ileri düzeyde anlamlı bir ilişkiyi tespit etmiştir. Bu çalışma ile özel sektörde yapılan diğer çalışmalar karşılaştırıldığında sonuçların benzerlik gösterdiği görülmektedir.

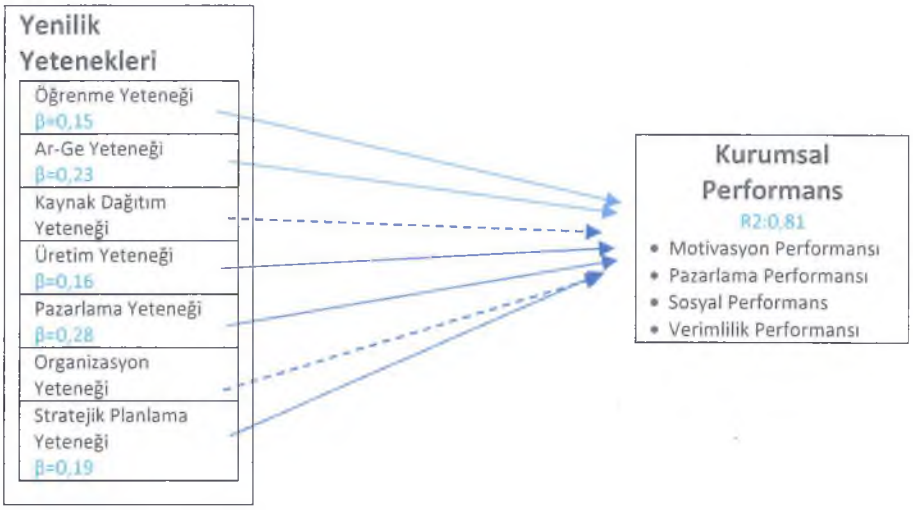
Ayrıca çalışma sonucunda elde edilen verilere göre, kamu kurumları daha çok hizmet kalitesini, ürün ve hizmet çeşidini arttırmak için yenilik yaptıkları gözlemlenmiştir. Aslında tüm verilere bakıldığında, yenilik yapma nedenleri arasında rakamsal olarak büyük farklar görülmemektedir. Diğer yenilik yapma nedenlerininde kamu kurumlarını yenilik yapmaya yönelttiği görülmektedir. Verilere göre kamu kurumları kendilerini yenilik yapmamaya iten nedenlerin başında, yenilik potansiyelinin yetersizliğinin olduğu görülmektedir. Yenilik yapmama nedenlerinin tümüne bakıldığında, kamu kurumlarını yenilik yapmamaya iten sebeplerin benzer olduğu görülmektedir.

Yapılan analizler ışığında, yenilik yeteneklerinden, pazarlama yeteneği, stratejik planlama yeteneği, öğrenme yeteneği, üretim yeteneği ve ar-ge yeteneği ile kurumsal performans arasında istatiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yenilik performansına, sadece kaynak dağıtım yeteneği ve pazarlama yeteneğinin etkisi bulunmuştur. Yenilik performansı ile kurumsal performans arasında yapılan analiz sonucunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasında aracılık rolüne ilişkin ise istatistiksel açıdan anlamlı bir bulguya rastlanmamıştır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada, elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler ışığında çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Genel itibariyle sonuçlar teorik bölümde anlatılanlarla paralellik göstermektedir. Ancak araştırmaya ilişkin kısıtlar da mevcuttur. Bu kısıtlardan en önemlisi araştırma örnekleminin kolayda örnekleme olması ve kullanılabilen anket sayısının hedeflenenin altında gerçekleşmesidir. Burada gerçekleştirilen analizler 98 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur. Birçok katılımcı, kurumunun kurumsal imajını olumlu göstermek adına anket sorularına olumlu yanıtlar vermiş olabilirler fakat veriler, bilgi birikimi yüksek kişiler (yöneticiler, müdürler, mühendisler, uzmanlar vb.) ve homojen kurumlardan elde edilmiştir. Diğer önemli kısıtlardan biriside, kamu sektöründe akademik araştırmalar yapacak araştırmacıların önündeki izin vb. gibi engeller nedeniyle zorluklar yaşanmasıdır.

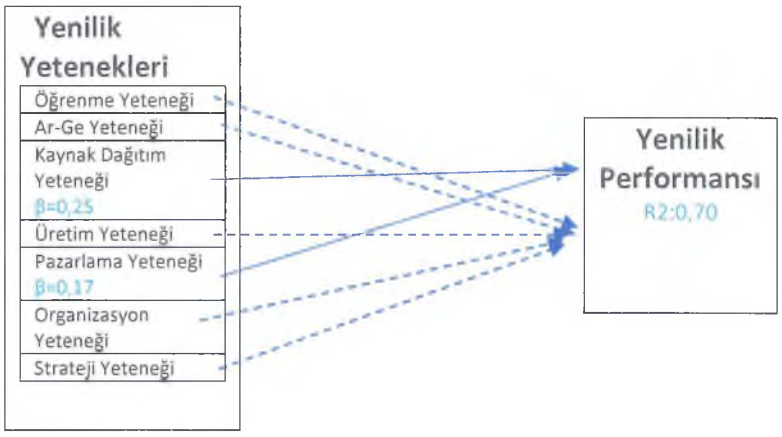
Şekil 2: Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisine İlişkin Bulgular

(" ----------▶" değişkenler arasında ilişki olmadığını," ——————▶ " değişkenler arasındaki güçlü ilişkiyi ifade etmektedir.)



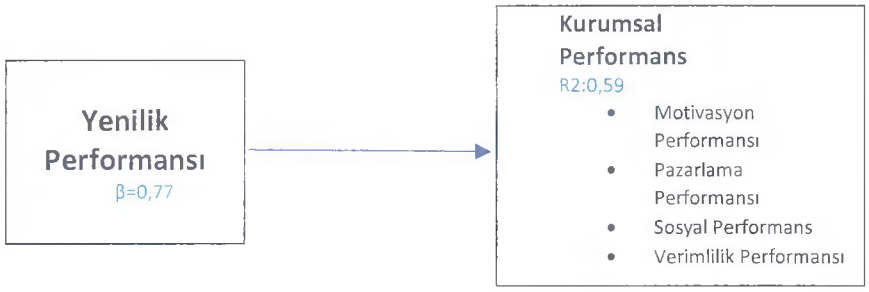

Şekil 3: Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Yenilik Performansına Etkisine İlişkin Bulgular

(" ----------▶" değişkenler arasında ilişki olmadığını," ——————▶ " değişkenler arasındaki güçlü ilişkiyi ifade etmektedir.)



Şekil 4: Kamu Sektöründe Yenilik Performansının Kurumsal Performansa Etkisine İlişkin Bulgular

("- - - - - - - - - - - ▶ " değişkenler arasında ilişki olmadığını," ——— ▶ " değişkenler arasındaki güçlü ilişkiyi ifade etmektedir.)




## 4.2 ÖNERİLER

Son yıllarda globalleşen dünyadaki değişen çevresel koşullar ve artan rekabet, özel sektördeki işletmeleri olduğu gibi kamu kurumlarını da yüksek performans düzeyinde çalışmaya itmektedir. Kamu ve özel sektördeki kurumların inovasyon yapabilmeleri ve yüksek performans gösterebilmelerindeki temel dayanaklardan birisi teknolojik yenilik yeteneklerine sahip olmaktır. Kamu kurumları yenilik yetenekleri ve yenilikçi uygulamalarla ülkenin, ekonomisini ayağa kaldırarak, uluslararası ortamda rekabet edebilmesini ve teknolojide söz sahibi olmasını sağlarlar.

Yöneticiler, yenilik sürecini iyi yönetmeli ve bu süreç içerisinde zayıf olan yeteneklerini geliştirmelidirler. Bu çalışmada kaynak dağıtım yeteneği ve organizasyon yeteneğinin kurumsal performans üzerine etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu iki yetenek kurumlar için ayrı ayrı hayati bir öneme sahip olup, organize olamayan, kaynaklarını iyi yönetemeyen kurumların var olmaları ve rekabet edebilmeleri mümkün değildir. Kamu idarelerine, yenilik yapabilmeleri için yeterli sermaye, kaynak çeşitliliği ve yetenekli ar-ge personeli sağlanması

gerekir. Yeteneklerden birinin zayıf ya da eksik olması kurum performansında düşüşlere sebep olur.

Türkiye'nin yenilik çalışmalarına ayırdığı bütçeyi, araştırma-geliştirme faaliyetlerinde harcadığı rakamlara bakarak görebiliriz. Türkiye'de gayrisafi yurtiçi ar-ge harcaması 2014 yılında bir önceki yıla göre %18,8 artarak 17 milyar 598 milyon TL 'ye ulaşmıştır (TÜİK, 2015). Türkiye, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından her yıl yayınlanan 2015-2016 Küresel Rekabetçilik Raporu'nda küresel rekabetçilik endeksinde, 140 ülke arasında 51. sırada, raporun yenilik ve gelişmişliği faktörleri endeksinde 56. sırada yer almaktadır (WEF, 2015). İnovasyon için gerekli girdiler ve çıktılar olmak üzere iki temele dayanan küresel inovasyon endeksinin 2015 tarihli ölçüm çalışmasına göre Türkiye 105 ülke arasında 45. sırayı almaktadır (The Global Innovation Index, 2015). Türkiye gerek inovasyonun finansmanı ve desteği açısından gerekse kamunun ar-ge'ye yaptığı yatırımlar bakımından birçok ülkeden daha iyi konumdadır. Bunu zaten ulusal ve uluslararası raporlarda görmekteyiz. Fakat ülkemizde yenilik, yenilikçilik yapan, teknoloji üreten ve araştırma yapan kurumlar, aktörler arasında işbirliği zayıf durumdadır. Ülkemiz için ekonomik büyüme ve toplumsal gelişme sağlamak ve teknolojik inovasyonda yetkinlik ve başarı kazanmak için ulusal inovasyon sistemi olarak anılan sistemin kurulması, aktörlerin bir araya getirilip koordine edilmesi gereklidir. Bu sistemin yönetimini ve koordinasyonunu devlet üstlenmelidir.

Kamu kurumlarında görev yapan yöneticiler, yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisinin olacağı tezine katılmalarına rağmen bu yetenekleri nasıl ortaya çıkaracakları, nasıl kullanacakları konusunda sıkıntı duymaktadırlar. Kurum bazında yenilikçilik veya inovasyon kavramının öğrenilmesi ve buna yönelik kurum kültürünün oluşturulması gerekir. Kamu

kesiminin toplumsal gereksinimlerini daha iyi karşılayabilmesi için yenilikte sürekliliği sağlaması ve yeniliğin bir kurum kültürü haline getirmesi ile mümkün olabilmektedir.

Birçok kurumun birimlerinde iş ve işlemler hakkında karar verme yetkisi amirlerde olup, iş süreçleri ve işleyişleri hakkında uygulama noktasında görev yapan personellerin görüş ve önerileri sorulmamaktadır. Ayrıca kurumlar bazında bakıldığında, benzer durum taşra teşkilatları ve merkezi teşkilatlar arasında da gerçekleşmektedir. Merkezi teşkilatlar yapılacak ya da yapılması düşünülen yenilik uygulamalarının süreç ve işleyişleri hakkında taşra teşkilatlarının görüş ve önerilerine başvurmamaktadırlar. Taşra teşkilatları verilen kararların, uygulayıcısı durumundadırlar. İnovatif dinamik ve çevik bir kamu sektörü oluşturulabilmesi merkezi ve taşra teşkilatlarının etkin bir yönetim modeli ve yapısına kavuşturulması ile gerçekleşir.

İleride yapılacak benzer çalışmalarda, kurumsal performans değişkenleri içerisine kamuya uyarlı finansal performans ölçütünün oluşturulup eklenmesi önerilmektedir.

Ayrıca kamu sektöründe akademik çalışmalar yapılabilmesi için araştırma imkânlarının artırılması ve izin konusunda kolaylıklar sağlanması elzemdir.

Sonuç olarak;

- Kamu kurumları, yenilik yetenekleri ve yenilikçi uygulamalarla kurumsal performanslarını artırırlar.
- Kurumlara, yenilik yapabilmeleri için yeterli sermaye, kaynak çeşitliliği ve yetenekli ar-ge personeli sağlanması gerekir.

- İnovasyon sisteminin tüm aktörleri hem kendi kurumlarının geleceği hem de ülkenin geleceği için birlikte hareket etmeleri gerekir.
- Yenilikçilik, bir kurum kültürü haline getirilmelidir.
- Yöneticiler, yapılan ya da yapılması planlanan yenilik uygulama süreçleri ve işleyişleri hakkında astlarının görüş ve önerilerini almalıdırlar.
- Akademik çalışmalar için araştırmacıların önündeki izin vb. gibi engellerin kaldırılması elzemdir.

## KAYNAKÇA


Ablak, E. (2009). Koskoca Kamu, Rogar Kapağına Nasıl Çözüm Bulamaz. *Bilgçağı*, 2.

Ak, A. (2013). OECD Perspektifinden: Kamu Hizmetlerinin İyileştirilmesinde İnovasyon. *İdarecinin Sesi*, 27-30.

Akçomak, S. (2009). Kamu Sektöründe İnovasyon Hangi Ölçüde? *Bilgiçağı*, 60-61.

Akın, H. (2009). eTR Ödülleri ile Kamuda İnovasyon. *Bilgiçağı*, 48-50.

Aksoy, M. (2007). Kamuda İnovasyon. *Bilim Teknoloji İnovasyon Politikaları Tartışma Platformu*, 1-25.

Aksoy, M. (2015). *Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) Ve Bilgi Yönetimi*. SİSTEM: http://www.sistems.org/know_info1.htm adresinden alındı

Albury, D. (2005). Fostering İnnovation in Public Services. *Public Money and Management*, 51-56.

Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance : An Empirical Test. *Technovation*, 315-326.

Arıkan, C., & Karaata, S. (2009). Toplumsal Refahın Yolu "Kamuda İnovasyon". *Bilgiçağı*, 30-33.

Arıkan, C., Aksoy, M., Durgut, M., & Göker, A. (2014). *Ulusal İnovasyon Sistemi.*

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wels, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 25-38.

Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönilimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 121-138.

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında Ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler:Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde*

*Ampirik Bir Araştırma Ve Hizmet Tasarımı Önerisi* . Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Bahçe, A. B. (2011). Küresel Rekabet Sürecinde Devletlerin Kamu Politikalarını Belirlemelerinde Teknoloji ve İnovasyonun Rolü. *Ekonomi Bilimler Dergisi*, 1-17.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations . *Journal of Personality and Social Psychology,51(6)*, 1173.

Bilge, S. (2006). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Tezi.

Bilgi, Ç. (2007). Kamu Yönetiminde İnovasyon Hem Devlete Hem Vatandaşa Lazım. *Bilgiçağı.*

Borins, S. (2001). Encouraging İnnovation in the Public Sector. *Journal of İntellectual Capital*, 310-319.

Borins, S. (2006). The Chalenge of İnnovating in Government. *IBB Center for the Business of Government.*

Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. *Decision Science*, 385-415.

BTSO Etüd Ve AR-GE. (2007). *İnovasyon Nedir.Şirketlere Ne Getirir.* Bursa: Bursa Ticaret Ve Sanayi Odası.

Bülbül, M. E. (2014). *İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS Ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama.* Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Calantone, R. J., Çavuşgil, T. S., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation Firm Innovatıon Capability and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 515-524.

Celep, H. (2010). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Ölçümü Mesleki Yeterlilik Tezi.* Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, C. A. (1996). Development of a Technical İnnovation audit. *Journal of Product İnnovation Management*, 105-136.

Çakır, R. A., Vardarlıer, P., & Hatipoğlu, E. (2015, 11 07). *Türkiye'nin Sürdürülebilir Yenilik Profili Üzerine Bir Çalışma.* İK Atölyesi Web Sitesi: http://www.ikatolyesi.com adresinden alındı

Çalık, M., Altunışık, R., & Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik Pazarlama İletişimi Marka Performansı Ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 137-162.

Çeliktaş. (2008). *İnovasyon Yönetimi:Çukuroava Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarıın Tespitine Yönelik Bir Araştırma.* Adana: Çukuroava Üniversitesi Sosyal Billimler Enstitisü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Çetin, G. (2015, 09 03). *Kamuda İnovasyon.* Güven Çetin Kişisel Web Sitesi: http://www.guvencetin.com adresinden alındı

Çetindamar, D., & Günsel, A. ( 2009). Teknolojik Yetenek Kapasitesinin Değerlendirilmesi. *TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu.*

Çınar, F. (2014). *Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi.* İstanbul: Beykent Üniversitesi Soyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.

Çınar, F. (2014). *Şeffaflık Ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel Ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi* . İSTANBUL: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Doktora Tezi.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovatın: A Meta -Analysis of Effects of Determinations and Moderators. *Academy of Management Journal*, 555-590.

Demir, F. (2011). *Kamu Harcamalarında Etkinlik ve Verimlilik: Karaman Belediyesi Hizmetleri Üzerine bir Uygulama.* Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirci, S. F. (2015, 11 07). *Kurumsal İmaj, Verimlilik Ve İmaj Oluşturma Çabaları.* Kurumsal Anahtar Verimlilik Web Sitesi: https://anahtar.sanayi.gov.tr/ adresinden alındı

Deng, P., & Wang, R. (2007). Study on Evalution System of İnnovation Capabilities in Manufacturing Firms. *İnternational Conferance on Management Science and Engineering* , 302-306.

Dinç, S. (2006). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Afyonkarahisar Belediyesi Örneği.* Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

DPT. (2006). Kamu İdareleri İçin Strtejik Planlama Kılavuzu . *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı*, 36-38.

Drucker, P. F. (1985). *İnnovation and Entre-preneurship.* New York: Harper&Row Pub.

Durna, U. (2000). *Yenilik Yönetimi Ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı Ve Faktörler Ve Bir Araştırma.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.

Eczacıbaşı, F. (2009). Kamu, İnovasyonsuz Yıkılmaz, Gerileyerek Ayakta Kalır. *Bilgiçağı*, 4-5.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon:Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı.* İstanbul: İnomer Rekabet ve Kalkınma.

Elçi, Ş. (2014). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık Ve Rekabetin Elkitabı.* Ankara: İnomer Rekabet Ve Kalkınma.

Elçi, Ş., & Karataylı, İ. (2007). *Kamuda İnovasyon Yönetim Sistemi Ve Tekniklerinin Geliştirilmesi Kamin Projesi.* T.C Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 343-370.

Erdil, O., & Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 233-245.

Eren, E., Alpkan, L., & Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 201-224.

Eren, M. Ş., Tokgöz, E., Gül, H., & Saylan, O. (2013). Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-39.

Eren, S. S., Gül, H., & Tokgöz, E. (2013). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme Ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri. *Journal Of Yaşar University*, 4872-4895.

Eren, V., & Durna, U. (2007). Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması Ve Geliştirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 107-134.

Ergin, G. (2012). *Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama.* İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Erkek, D. (2011). *Ar-Ge, İnovasyon ve Türkiye.* Denizli: Güney Ege Kalkınma Ajansı.

European Commission. (1995). *Green Paper on İnnovation.* European Commission.

Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows.* London: Thousand Oaks, Sage Publications, Nev Delhi.

Gelb, M. J. (2002). *Düşünmenin Tam Zamanı.* Arion Yayınevi.

Gökçe, S. G. (2015). Kamuda İnovasyon Ve Türkiye'deki Uygulamaları. *Uluslararası Yönetim Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 28-37.

Göker, A. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi: Türkiye Ulusal İnovasyon Sistemini Kurabildi mi? *TÜSİAD Yayınları*, 19-122.

Grigsby, D. W., & Stahl, M. J. (1997). Strategic Management: Total Quality and Global Competition. *Blackwell Publishing*.

Guan, J. C., Yam, R., Mok, C. K., & Ma, N. (2006). A Study of the Relationship Between Competitiveness and Technological İnnovation Capability Based on DEA Models. *European Journal of Operational Research*, 971-986.

Guan, J., & Ma, N. (2003). İnnovative Capability and Export Performance of Chinese Firms . *Techonovation*, 737-747.

Gursoy, G., Bayat, O., & Balli, T. (2013). *Graduate Thesis Writing Template*. Istanbul: Kemerburgaz Publishing.

Güler, E. Ö., & Kanber, S. (2011). İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri:İmalat Sanayii Uygulaması. *Çukuroava Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 61-76.

Güngör, G., & Göksu, A. (2012). Kamu İnovasyon Uygulaması: Türkiye Örneği. *Akdemik Platform*, 1245-1254.

Güven, A. (2012). *Belediyelerde Performans Denetimi Ve Algılaması Üzerine Bir Araştırma.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Hult, G. T., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance . *Industrial Marjeting Management*, 429-438.

Jimenez, D., & Valle, R. S. (2011). Innovation, Organizational Learning and Performance. *Journal of Business Research*, 408-417.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Balanced Scorecard.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Karagöz, U. (2013). Kamu Sektöründe Yeni Bir İnovasyon Girişimi: Hizmet Envanteri Veri tabanı(HEVT) Projesi. *Türk İdare Dergisi*, 133-150.

Karamehmet, B. (2012). Starbucks Markası Ve inovasyon Uygulamaları. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-25.

Kasımoğlu, M., & Akkaya, F. (2012). *Kamu Kurumlarında İnovasyon.* İstanbul: Mükemmelliyet Merkezi.

Kaya, M. F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi* , 175-193.

Kaygısız, Z. (2011). *Belediyelerin Performanslarının Maliyet Analizi Yaklaşımlarıyla Değerlendirilmesi.* Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı Yöneylem Araştırması Bilim Dalı Doktora Tezi.

Keser, İ. (2015, 09 03). *Kamuda İnovasyon*. Academia.edu: https://www.academia.edu/ adresinden alındı

Kırım, A. (2006). *İş Modeli İnnovasyonu.* Ankara: Sistem Yayıncılık.

Kırım, A. (2007). *Kârlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon.* İstanbul: Litaratür Yayıncılık.

Korkmaz, S., Ermeç, A., & Yücedağ, N. (2009). İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri ve İhracat Performanslarına Etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 83-104.

Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik(İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri:Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama.* Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dali Yüksek Lisans Tezi.

Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Kutanis, R. Ö., & Mesci, M. (2013). Bilgi Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 367-381.

Küsbeci, P. (2013). *İşletmelerde İnovasyon Yönetimi Ve İstenbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir Çalışma.* İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Biim Dalı.

Lai, K. H., & Cheng, E. T. (2003). Effect of Quality Management and Marketiy and Organizational Performance. *Journal of Business Research.*

Lai, K. H., & Cheng, E. T. (2003). Effect of Quality Management and Marketiy and Organizational Performance . *Journal of Business Research*, 446-456.

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative Viev and Empirical Examination. *Journal of Management Informatıon Systems*, 179-228.

Lynch, R., & Cross, K. (1991). *Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement.* Oxford: Blackwell Publishing.

Morales, V. J., Montes, F. L., & Verdu, A. (2007). Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs . *Technovation*, 547-568.

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *İnnovation in the public sector.*

MÜSİAD. (2012). *Araştırma Raporları: Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon.* İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success.* London: Financial Times-Prentice Hall.

OECD. (2005). *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması için İlkeler.* OECD Ve Eurostat Ortak Yayımı.

Oğuztürk, B. S. (2011). Güney Kore'nin Kalkınmasında İnovasyonun Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 48-53.

Onağ, A. O. (2009). *Örgütsel Kültür İle Yenilikçilik Odaklı örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki.* Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.

Özgün, M. (2009). Bir Rekabet Stratejisi olarak Yenilik. *MÜSİAD Çerçeve 3 Aylık Ekonomi Ve Düşünce Dergisi*, 152-158.

Özözer, Y. (2008). 50 Soruda İnovasyon. *Platin Dergisi*, 59-68.

Panda, H., & Ramanathan, K. (1996). Technological Capability Assesment of A Firm in The Electricity Sector . *Technovation*, 561-588.

Panne, G., Beers, C., & Kleınknecht, A. (2003). Success and Failure of İnnovation:A lıterature Review. *International Journal Of Innovation Management Vol:7 No:3*, 1-30.

Peppers, D. (2007). *Turquality Vizyon Seminerleri II* . Johnson&Scholes Exploring Corparate Strategy.

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

Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al Ghassani, A. M. (2005). Business Performance Measurement Practices in Construction Engineering Organisations. *Measuring Business Excellence*, 13-22.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovation* . New York: The Free Press.

Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm İnnovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, 355-376.

Sakal, M., & Şahin, E. A. (2008). Kamu Kurumlarında Performans Ölçümü Ve Sayıştay Denetimi İlşikisi: Türkiye'deki Düzenlemeler Bakımından bir Değerlendirme . *Sayıştay Dergisi.*

Satı, Z. E., & Işık, Ö. (2011). İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosoyal Bilimler Dergisi* , 538-559.

Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development, with a new introduction by John E.Elliot. *MA:Harvard University Press,Tenth printing, 2004* .

Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri Vatandaş Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilmler Dergisi* , 147-171.

Shan, J., & Jolly, D. R. (2010). Accumulation of Techonological İnnovation Capability and Competitive Performance in Chinese Firm. *IAMOT.Kahire*, 1-21.

Sönmez, C., Turban, D. B., & Greenıng, D. W. (2015, 11 07). *Kurumsal Sosyal Performans Ve Gelecekteki Çalışanlar İçin Şirket Çekiciliği.* Kurumsal Sosyal Sorumluluk Rehberi Web Sitesi: http://www.kssrehberi.org/ adresinden alındı

Suliyanto, S., & Rahab, R. (2012). The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativenees and Performance of Small and Medium Enterprises. *Asian and Medium Enterprises*, 134-145.

Sungur, O. (2007). *Bölgesel Ölçekte İnovasyon: NUTS 2 TR61 Düzeyi Kobi'leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri Ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme.* Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, A. (2013). *Kalkınma Ajanslarının Performans Ölçümü Uzmanlık Tezi.* Ağustos: T.C Kalkınma Bakanlığı.

Technopolis Group. (2009). Kamuda İnovasyon Sistemi ve Tekniklerinin Geliştirilmesi (Kamin Projesi). *Maliye Bakanlığı.*

The Global Innovation Index. (2015). *Effective Innovation Policies for Development.* İNSEAD.

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

Tuncer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 87-108.

Turkısh Aırlınes. (2015, 11 07). *SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ETİK DEĞERLER.* TURKISH AIRLINES WEB SİTESİ: http://www.turkishairlines.com/ adresinden alındı

TÜİK. (2015, Kasım 17). *Türkiye İstatistik Kurumu*. Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması: http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18661 adresinden alındı

Tülübaş Gökuç, Y. (2011). *TÜRKİYE BETON PREFABRİKASYON SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİK YENİLİK YETENEKLERİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI DOKTORA TEZİ.* İstanbul: MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MİMARLIK ANABİLİM DALI YAPI BİLGİSİ PROGRAMI DOKTORA TEZİ.

Türk Dil Kurumu. (2015, 07 27). Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/ adresinden alındı

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü* . İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır Ve Nasıl Pazarlanır? *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı* , 37-51.

Üçcan, F. (2009). Yönetim Süreci İzin Verirse Kamuda İnovasyon Olur. *Bilgiçağı*, 23-27.

Vatan, A., & Zengin, B. (2014). Çevresel İnovasyon Ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma:İstanbul Örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 511-530.

Vikipedi. (2015, 11 07). *İnovasyon Sistemi*. Wikimedia Vakfı: https://tr.wikipedia.org adresinden alındı

Wang, C. H., Lu, L. Y., & Chen, C. B. (2008). Evaluating Firm Technological İnnovation Capability Under Uncertainty. *Technovation*, 349-363.

WEF. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016.* Worl Economic Forum.

White, G. (2003). Devoloping Institutional Mechanisms to Catalyse İnnovation. *Paper Presented to the 9th İnternational Winelads Conference.*

Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P., & Lau, A. K. (2010). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Researh Policy.*

Yam, R., Guan, J., Pun, K., & Tang, E. (2004). An audit of technological innovation capabilities in chinese firms:some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy 33*, 1123-1140.

Yamaç, K. (2001). Nedir Bu İnovasyon? *Bilim,Eğitim Ve Düşünce Dergisi*, 6.

Yavuz, Ç. (2010). *İşletmelerde İnovasyon(Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma.* Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AnaBilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Yenice, E. (2005). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü Ve Bütçe İlişkisi. *Sayıştay Dergisi 61*, 57-61.

Yetmen, A. N. (2010). *Metropol Alanlarda Toplu Taşımacılıkta Çalışan Memnuniyetinin Kurumsal Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması:İzmir Büyükşehir Örneği.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Doktora Programı Doktora Tezi.

Yorgancılar, F. N. (2010). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 379-425.

Zaim, M. ( 2001). Teknolojiye Sahip Olmak. *Aselsan Dergisi.*

## EK A. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi bünyesinde İşletme Yüksek Programı çerçevesinde yürütülen "Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisi" başlıklı tez çalışmasının bir adımıdır.

Çalışma kapsamında toplanan veriler sadece söz konusu araştırmaya hizmet edecek şekilde kullanılacak; başka kişi, kurum ve kuruluşlarla paylaşılmayacaktır. Çalışmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için anketteki tüm soruların cevaplanması önemlidir.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.


Rüstem Mengaaslan
İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi
İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
rustemmengaaslan@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Ayla ESEN
İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi
İşletme Bölüm Başkanı
ayla.esen@kemerburgaz.edu.tr

**Lütfen çalıştığınız kuruma uyan bir seçeneği işaretleyiniz.**

| **Aşağıda Kurumunuzun Yenilik Yeteneklerinizi Belirlemeye Yönelik İfadeler Yer Almaktadır.** | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| Teknolojik gelişme trendlerini sistematik olarak izleriz. | | | | | |
| Kurumumuz iş stratejilerimiz ile ilgili teknolojileri değerlendirme kapasitesine sahiptir. | | | | | |
| Gelişme için fırsatları belirleme konusunda teşvik edilen ekiplerimiz vardır. | | | | | |
| Edinilen yeni bilgi, firmamızda özümsenmektedir. | | | | | |
| Kurumumuzun temel yetenekleri anlaşılırdır ve teknolojik yetenekler kamu ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. | | | | | |
| Geçmiş deneyimlerden dersler çıkarılmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuzda zaman ve koşulların oluşturduğu geçmişten alınan dersler özümsenmektedir. | | | | | |
| Öğrenmeye yatırım yapılmakta ve öğrenme bilincinin kazandırılmasına çalışılmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuzda örtülü (tecrübe ve deneyime dayanan) bilgiye önem verilmektedir. | | | | | |
| Kurumumuzda yaratıcılığı teşvik eden ve ödüllendiren mekanizmalar vardır. | | | | | |
| Ar-Ge planları kurumsal planla bağlantılı olarak hazırlanmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuzda açık proje hedefleri, proje aşamalarının standartları ve proje yönetim düzenlemeleri etkin bir şekilde hazırlanmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuzda birimler arası takım çalışması yapılmaktadır. | | | | | |
| Yeni ürün/hizmet geliştirme sürecinden sorumlu olan çalışana diğer çalışanlar rahatlıkla ulaşabilmektedir. | | | | | |
| Ar-Ge personeli arasında etkin bir iletişim mevcuttur. | | | | | |
| Yeniden yapılanma (reengineering) gibi gelişmiş tasarım yöntemleri uygulanmaktadır. | | | | | |
| Yenilik sürecinde farklı fonksiyonel gruplar bir arada çalışmaktadır. | | | | | |

**Lütfen çalıştığınız kuruma uyan bir seçeneği işaretleyiniz.**

| **Aşağıda Kurumunuzun Yenilik Yeteneklerinizi Belirlemeye Yönelik İfadeler Yer Almaktadır.** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | **Katılmıyorum** | **Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum** | **Katılıyorum** | **Kesinlikle Katılıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|
| Teknoloji transferi için araştırma aşamasından geliştirmeye transfer eden etkin mekanizmalar mevcuttur. | | | | | |
| Üretim için tasarım, vatandaş kullanımı için tasarım gibi yerleşik protokoller mevcuttur. | | | | | |
| Yenilik sürecinde kamu ve vatandaşlardan gelen geri besleme de dikkate alınmaktadır. | | | | | |
| Yeni ürünler/hizmetler için Ar-Ge yatırımı yüksektir. | | | | | |
| Yeni süreçler için Ar-Ge yatırımı yüksektir. | | | | | |
| Her yıl hayata geçirilen projelerin sayısı yüksektir. | | | | | |
| Kurumumuzun toplam çalışan sayısı içinde Ar-Ge personelinin sayısı yeterlidir. | | | | | |
| İnsan kaynağına önem veririz. | | | | | |
| Aşamalı olarak insan kaynakları ihtiyacını programlarız. | | | | | |
| Yenilik faaliyetlerine ayrılan sabit sermaye miktarı yüksektir. | | | | | |
| Sermaye kaynaklarımız esnek ve çeşitlidir. | | | | | |
| Yenilik maliyetini azaltmak için işbirliği yaparız. | | | | | |
| Dış teknolojilerden tam anlamıyla faydalanmaya çalışırız. | | | | | |
| Diğer kurumlardaki çekirdek teknoloji yeteneğini anlamaya çalışırız. | | | | | |
| Kendi teknoloji seviyemiz dış çevredeki değişikliklere göre uyarlamaya çalışırız. | | | | | |
| Ekipmanımız teknik açıdan yeterlidir. | | | | | |
| Modern üretim metotlarını uygulama etkinliğimiz yüksektir. | | | | | |

**Lütfen kurumunuza uyan bir seçeneği işaretleyiniz.**

| **Aşağıda Kurumunuzun Yenilik Yeteneklerinizi Belirlemeye Yönelik İfadeler Yer Almaktadır.** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | **Katılmıyorum** | **Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum** | **Katılıyorum** | **Kesinlikle Katılıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|
| Kurumumuzda mevcut üretim/hizmet sisteminde sürekli iyileşmenin sağlanmasına çalışılmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuzda kalite kontrole önem verilmektedir. | | | | | |
| Kurumumuzda üretim maliyet avantajı hesaplanmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuz hizmetlerimizden faydalanan vatandaşlar ile ilişki yönetimi sağlamaktadır. | | | | | |
| Hizmet sunum etkinliğimiz yüksektir. | | | | | |
| Kurumumuzda vatandaş memnuniyeti seviyesi izlenmektedir. | | | | | |
| Kurumumuzda marka ve kurum imajını korumaya çalışırız. | | | | | |
| Yapılan hizmet yeniliklerinin tanıtımı etkin olarak yapılmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuzda esnek bir organizasyon yapısı vardır. | | | | | |
| Alt birimlerimiz kendi kendini yönetebilecek niteliktedir. | | | | | |
| Kurumumuzda aynı anda paralel olarak birçok yenilik projesi yürütülebilmektedir. | | | | | |
| Tedarikçilerimiz, vatandaşlarımız ve kurumumuz arasında iletişim sağlanmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuzun ana fonksiyonlarının kontrolü ve yüksek seviyede bütünleşmesi sağlanmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuzda yenilik projelerinin sürecini izlemek için mekanizmalar mevcuttur. | | | | | |
| Kurumumuzun farklı senaryoları dikkate alarak düşünme ve planlama yeteneği yüksektir. | | | | | |
| Güçlü ve zayıf yönlerimizi belirleyebilme kabiliyetimiz yüksektir. | | | | | |
| Dış fırsatları ve tehditleri belirleyebilme yeteneğimiz yüksektir. | | | | | |
| Hedeflerimizi net olarak belirleyebilmekteyiz. | | | | | |
| Ölçülebilir kilometre taşlarıyla bir yol haritamız ve açık bir planımız mevcuttur. | | | | | |
| Kurumumuzun dış çevreye uyum sağlayabilme ve cevap verebilme sorumluluğu yüksektir. | | | | | |

**Lütfen kurumunuza uyan bir seçeneği işaretleyiniz.**

| **Aşağıda Kurumunuzun Yenilik Performansının Belirlemeye Yönelik İfadeler Yer Almaktadır.** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | **Katılmıyorum** | **Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum** | **Katılıyorum** | **Kesinlikle Katılıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|
| Kurumumuz sık sık yeni fikirler dener. | | | | | |
| Kurumumuzda işleri yapmak için yeni yollar araştırılır. | | | | | |
| Kurumumuz çalışma metotları konusunda yaratıcıdır. | | | | | |
| Kurumumuz yeni ürün/hizmet sunma konusunda çoğu zaman ilk olarak hareket eden kurumdur. | | | | | |
| Kurumumuzda yenilik çok riskli olarak görülür ve yeniliğe karşı çıkılır. | | | | | |
| Son 5 yılda, yeni ürün/hizmet geliştirme hızımız artmıştır. | | | | | |
| E-devlet/e-belediyecilik uygulamalarını etkin olarak kullanıyoruz. | | | | | |

| **Aşağıda Kurumunuzun Performansının Belirlemeye Yönelik İfadeler Yer Almaktadır.** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | **Katılmıyorum** | **Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum** | **Katılıyorum** | **Kesinlikle Katılıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|
| Çalışanlarımızın aylık gelirleri ekonomik koşulların elverdiği oranlar dâhilinde düzenli olarak yükseltilmiştir. | | | | | |
| Çalışanlarımız, bilgi ve becerileri düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla mesleki eğitim programlarına katılımları konusunda sürekli teşvik edilmiştir. | | | | | |
| Çalışanlarımızın iş memnuniyeti düzeyleri sürekli yükseltilmiştir. | | | | | |
| Çalışanlarımızın iş güvencesi sürekli olarak yükseltilmiştir. | | | | | |
| İşini etkileyen çevresel faktörler (iş çevresinin güvenliği vb. ) sürekli olarak geliştirilmiştir. | | | | | |
| Çalışanlardan biri olarak karar aşamasında fikrim sorulur. | | | | | |
| Çalışanlarımız ile yapılan toplantılarda alınan kararlar uygulamaya konulmaktadır. | | | | | |
| Müşterilerimizin/vatandaşlarımızın memnuniyet düzeyi yüksektir. | | | | | |
| Müşterilerimize/vatandaşlarımıza verilen hizmet kalitesi yüksektir. | | | | | |
| Kurumumuzun müşteriler/vatandaşlar gözündeki imaj ve itibarı sürekli artmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuzun müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi hızlıdır. | | | | | |

**Lütfen kurumunuza uyan bir seçeneği işaretleyiniz.**

| **Aşağıda Kurumunuzun Performansının Belirlemeye Yönelik İfadeler Yer Almaktadır.** | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| Kurumumuz topluma yaptığı katkıları ve yarattığı faydayı düzenli olarak ölçecek sistemlere/süreçlere sahiptir. | | | | | |
| Kurumumun elde ettiği girdi fiyatları uygundur. | | | | | |
| Kurumumun gelirleri harcamalarını finanse etmek için yeterlidir. | | | | | |
| Kurumumda maliyetler faydalardan daha büyüktür. | | | | | |
| Kurumumun hizmetleri etkin ve verimlidir. | | | | | |
| Fayda /maliyet analizi yapılsa, kurumumun hizmetleri yeterli derecede fayda sağlayacaktır. | | | | | |
| Vaat edilen harcama planları eksiksiz yerine getirilmektedir. | | | | | |
| Kurum harcamalarında savurganlık vardır. | | | | | |
| Kurumumuzda bütçe denetimi yeterince uygulanmaktadır. | | | | | |
| Kurumumuzda yapılan kamu harcamaları yeterince saydamdır. | | | | | |
| Kurumuma ayrılan ödenekler yeterlidir. | | | | | |

| **Kurumumuzun Yenilik Yapma Nedenleri** | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| Hizmet kalitesini artırmak | | | | | |
| İşgücü maliyetini azaltmak | | | | | |
| Ürün ve hizmet çeşidini arttırmak | | | | | |
| Değişen küresel çevre | | | | | |
| Performans odaklı yönetim isteği | | | | | |
| Refah düzeyini arttırmak | | | | | |
| **Kurumumuzun Yenilik Yapmama Nedenleri** | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| Ekonomik riskin yüksek olması | | | | | |
| Yenilik maliyetlerinin çok yüksek olması | | | | | |
| Gereken finans kaynağının bulunmayışı | | | | | |
| Teknoloji konusunda gerekli bilginin olmayışı | | | | | |
| Kalifiye personelinin olmayışı | | | | | |
| Yenilik potansiyeli (Ar-Ge, tasarım vb.) yetersizliği | | | | | |
| Önceki yeniliklerden dolayı yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması | | | | | |
| Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden dolayı ihtiyaç duyulmaması | | | | | |

## KİŞİSEL BİLGİLER

1. Profesyonel olarak ne kadar zamandan beri iş hayatı içindesiniz?

   _____ Yıl

2. Şu an bulunduğunuz kurumda ne kadar zamandan beri çalışmaktasınız?

   _____ Yıl

3. Kurumdaki pozisyonunuz/unvanınız

   _____

4. Eğitim durumunuz

   ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite
   ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

5. Yaşınız

   _____

6. Cinsiyetiniz

   ( ) E ( ) K

## Kurum Profili

7. Şirketiniz nasıl bir kurumdur?
   ( ) Kamu
   ( ) Yerel Yönetim
   ( ) Sivil Toplum Kuruluşu (STK)
8. Kurumunuz kaç yıldır faaliyet gösteriyor?
   ( ) 1 yıldan az
   ( ) 1-5 yıl arası
   ( ) 5-10 yıl arası
   ( ) 10 yıldan fazla

9. Çalıştığınız kurumun ismi/ unvanı

   _____

10. Kurumunuzda yaklaşık olarak toplam kaç kişi çalışıyor?
    ( ) 1-99 arası
    ( ) 100-499 arası
    ( ) 500-1999 arası
    ( ) 2000'den fazla

11. Kurumunuzda hangi departmanda çalışıyorsunuz?

    _____

**Çalışma sonuçlarını sizlerle paylaşmamızı isterseniz, aşağıdaki bölüme e-mail adresinizi yazabilirsiniz.**
**Bu anketi doldurarak bizlere vermiş olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.**
**Kurum Adı:**
**Kişi Adı:**
**e-mail:**

## EK B. ETİK KURUL ONAY FORMU

**İSTANBUL KEMERBURGAZ ÜNİVERSİTESİ**
**ETİK KURUL TOPLANTISI**
**TOPLANTI TUTANAĞI**

**Toplantı No: 2016/11**

**Toplantı Tarihi:** 01.02.2016

**Toplantıya Katılanlar:**

T.C. İSTANBUL KEMERBURGAZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
GELEN EVRAK
TARİH: 11.02.2016 SAYI NO: 531

Prof.Dr. Hayri KOZANOĞLU

Prof.Dr. Veysel GAZİ

Yrd.Doç.Dr. Cemile TUNA

Yrd.Doç.Dr. Kaan POLATOĞLU

Yrd.Doç.Dr. Gülkızılca YÜRÜR

Yrd.Doç.Dr. Aysuda KÖLEMEN LUGE

Yrd.Doç.Dr. Sezin AKTEPE ARTIK

- İİBF : Ayla Hoca
- SBE

**Görüşmeler ve Kararlar:**

1- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr. Ayla ESEN'in tez danışmanlığını yürütmekte olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksekliisans Programı öğrencisi Rüstem Mengaaslan tarafından hazırlanan "Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisi" başlıklı araştırma projesi görüşüldü. Projede etiğe aykırı unsurlar tespit edilmediğinden Rektörlük Makamına olumlu görüş bildirilmesine oy birliği ile karar verildi.

Prof.Dr. Hayri KOZANOĞLU

Prof.Dr. Veysel GAZİ (Katılmadı)

Yrd.Doç.Dr. Cemile TUNA

Yrd.Doç.Dr. Kaan POLATOĞLU (Katılmadı)

Yrd.Doç.Dr. Gülkızılca YÜRÜR

Yrd.Doç.Dr. Aysuda KÖLEMEN LUGE

Yrd.Doç.Dr. Sezin AKTEPE ARTIK