

Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisi¹ (The Impact of Innovation Capabilities on Firm Performance in the Public Sector)

Rüstem MENGAASLAN^a Ayla ESEN^b

^a T.C. Bağcılar Belediyesi, İstanbul, Türkiye. rustemmengaaslan@gmail.com

^b Altınbaş Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye. ayla.esen@altinbas.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: İnovasyon Yenilik Yetenekleri Kamu Sektörü</p> <p>Gönderme Tarihi 18 Aralık 2018 Revizyon Tarihi 1 Temmuz 2019 Kabul Tarihi 5 Temmuz 2019</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p>	<p>Amaç – Bu çalışma ile Türkiye kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların yenilik yeteneklerinin yenilik performansı ve kurumsal performansa etkisinin araştırılması, ayrıca yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans değişkenleri arasındaki ilişkide oynadığı aracılık rolünün incelenmesi hedeflenmiştir.</p> <p>Yöntem – Nedensel araştırma modelinin test edilmesini sağlayacak veriyi elde etmek amacıyla 37 kamu kurumundan 98 adet anket formu toplanmıştır.</p> <p>Bulgular – Yapılan analizler ışığında, yenilik yeteneklerinden, pazarlama yeteneği, stratejik planlama yeteneği, öğrenme yeteneği, üretim yeteneği ve ar-ge yeteneği ile kurumsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Kaynak dağıtım yeteneği ve pazarlama yetenekleri, yenilik performansına pozitif anlamlı etki etmektedir. Ayrıca, yenilik performansı ile kurumsal performans arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. Yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki aracılık rolüne ilişkin ise istatistiksel açıdan anlamlı bir bulgu elde edilmemiştir.</p> <p>Tartışma – Araştırma sonuçları yazında yer alan çalışmaların bulguları ile paralellik göstermekte olup, kamu sektöründe yenilik dinamiklerinin özel sektör dinamiklerine benzer bir yapıda olduğu söylenebilmektedir. Kamu sektöründe verimli ve etkili olabilmek için mutlaka sürdürülebilir yenilikçilik becerileri geliştirilmesine odaklanılmalıdır.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Innovation Innovation Capabilities Public Sector</p> <p>Received 12 December 2018 Revised 1 July 2019 Accepted 5 July 2019</p> <p>Article Classification: Research Article</p>	<p>Purpose – This study aims to explore the impact of innovation capabilities on innovation performance and organizational performance, and to analyze the mediating role of innovation performance in the relationship between innovation capabilities and organizational performance in public sector organizations in Turkey.</p> <p>Design/methodology/approach – 98 questionnaires from 37 public sector organizations have been collected to provide data for testing the relational research model.</p> <p>Findings – Results indicate statistically significant relationships between various innovation capabilities (i.e. marketing capability, strategic planning capability, learning capability, production capability and research and development capability) and organizational performance. Additionally, a positive relationship between innovation performance and organizational performance has been detected. Results showed no significance with regard to the mediating role of innovation performance.</p> <p>Discussion – Results of the study have confirmed findings of previous literature. It can be concluded that dynamics of innovation in the public sector depict similar characteristics with innovation dynamics in the private sector.</p>

¹ Bu makale Rüstem Mengaaslan'ın Dr. Öğretim Üyesi Ayla Esen danışmanlığında tamamladığı "Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisi" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation:

Mengaaslan, R., Esen, A. (2019). Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1375-1387.

1. Giriş

Kamu sektöründe kurumların kâr odaklı olmaktan ziyade misyon odaklı olmaları, yapılan işlerin standartlaşmış olması, büyük ölçekli örgüt yapılarına sahip olunması gibi çeşitli nedenlerden dolayı bu sektörde yenilik (inovasyon) seviyesinin gelişmeye açık olduğu konusunda tartışmalar sürmektedir. Bu tartışmalara rağmen, kamu kurumlarının yenilikçilik seviyelerine veya yenilik yeteneklerine ilişkin akademik çalışmaların sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Mevcut yazında yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koyan pek çok araştırma bulunmaktadır (Erdil ve Kitapçı, 2007: 233; Eren vd., 2005: 201; Mone vd., 1998: 115; Özşahin vd., 2005: 143; Öztürk, 2006: 80). Ayrıca yenilik yeteneklerinin yenilik performansına etkisinin incelendiği araştırmalarda da, bu etkinin pozitif yönde olduğu görülmektedir (Avcı, 2009: 121; Eren vd., 2005: 201; Keskin, 2006: 396; Tülübaş Göküç, 2011: 128; Yam vd., 2011: 391). Yenilik performansının kurumsal performansa etkisinin incelendiği araştırmalarda ise, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011: 408; Rubera ve Kirca, 2012: 130; Suliyanto ve Rahab, 2012: 134; Tülübaş Göküç, 2011: 128). Mevcut çalışmalar ağırlıklı olarak özel sektör firmalarına odaklanmış olup, kamu sektöründe yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisini inceleyen çalışmalara yeterince rastlanmamaktadır. Bu araştırma ile kamu kurumlarında yenilik yetenekleri, yenilik performansı ve kurumsal performans arası ilişkiler incelenerek, mevcut yazındaki bu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

2. Yazın Özeti ve Hipotezler

2.1. Yenilik (İnovasyon) Kavramı ve Kamu Kurumlarında Yenilik

Yeni ve benzersiz ürün, hizmet, süreçlerin geliştirilerek bunların ticari gelir elde edilecek şekilde piyasaya sürülmesi sürecine yenilik (inovasyon) denmektedir. (Elçi, 2006: 2; Erkek, 2011: 7). Yenilik, ülkeler, firmalar ve kamu kurumları açısından önemli bir kavramdır. Firmalar açısından ele alındığında yenilikçilik maliyetleri düşürme, bunun sonucunda verimlilik ve kârlılığı arttırarak, ürün ve hizmet kalitesini yükseltme olanağı sağlamaktadır (Güler ve Kanber, 2011: 63). Kamu kurumları açısından ele alındığında ise yenilik, daha az kaynak ile daha kaliteli hizmet sağlanmasına olanak tanımaktadır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 30). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için ürün, hizmet ve süreçlerinde pazarın beklentileri ışığında yenilik ve değişim yaratmaları gerekmektedir. Yenilikçi olmak, kurumları dinamik yapıda tutmasının yanı sıra rakiplerinden bir adım öne çıkartır (Karamehmet, 2012: 2).

Gökçe (2015: 29) kamu kavramını “devlet kurumları ve kamu yasalarıyla yönetilen, kamu kaynakları ile finanse edilen ve kamu yönetimi alanına giren kurumlardır” olarak tanımlamaktadır. Kamu yapısı içinde yer alan kurumların sunduğu hizmetler, vatandaş açısından hayati öneme sahiptir (Akyos, 2007: 1). Kamu kurumları açısından bakıldığında yenilik kavramı daha çok yeni politika tasarımları, yeni çalışma ve yönetim yaklaşımları geliştirilmesi ve yeni standartlar geliştirilmesi olarak ön plana çıkmaktadır. Kamu kurumlarında yenilik, yeni yönetim yaklaşımı ile hizmetlerin daha etkin sunumu ve kamu kurumlarının şeffaflığını sağlayan, demokratik bir yönetim anlayışını güçlendiren bir unsurdur (Akın, 2009: 48).

2.2. Yenilik (İnovasyon) Yetenekleri

Bir sektörde veya organizasyonda yenilikçi olunabilmesi ve yenilik yapılabilmesi, bu alanda yetenek geliştirilmesi ve bu yeteneklerin etkin olarak kullanılmasına bağlıdır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 26). Teknolojik yenilikçilik açısından bakıldığında, bir teknolojinin farklı bir bağlama uyarlanması, yeni teknolojiler üretilmesi ve yeni ürünler geliştirilmesi birer yetenek olarak değerlendirilebilmektedir. Deneyim, kaynak, kültür farklılıkları gibi nedenlerle bu yeteneklerin boyutlarında sektörel veya kurumsal bazda farklılıklar gözlemlense de, yenilik yetenekleri temelde benzer altyapı ve süreçler ile edinilmektedirler.

Teknolojik yenilik yeteneği farklı araştırmalarda geniş ölçüde tartışılmıştır. Son yıllarda teknolojik yenilik yeteneğine olan akademik ilgi Guan ve Ma (2003: 737), Yam vd. (2004: 1123), Guan vd. (2006: 971), Wang vd. (2008: 349), Yam vd. (2011: 391), Shan ve Jolly (2012: 1) gibi araştırmacıların çalışmalarıyla zenginleşmiştir. Mevcut çalışmada yenilik yetenekleri, Yam vd. (2004: 1137)'nin çalışmalarında kullandıkları ve Tülübaş Göküç (2011: 85) tarafından Türkiye bağlamına uyarlanmış olan boyutlarıyla ele alınmıştır.

Yam ve diğerleri (2004: 1126), çalışmalarında teknolojik yenilik yeteneklerini yedi ana başlıkta incelemiştir:

- (1) Öğrenme yeteneği: Kurumların çevrelerindeki bilgiyi anlamlandırarak kendi açısından faydaya dönüştürebilmesi yeteneğidir. Fırsatları izleme, fırsatları belirlemede teşvik mekanizmaları kullanma, geçmişten ders alma, öğrenmeye yatırım yapma gibi konular bu yetenekle bağlantılıdır.
- (2) Araştırma geliştirme (Ar-Ge) yeteneği: Kurumun yeni ürün, hizmet ve süreçleri araştırma geliştirme stratejisini, bu amaçla projeler yönetmesini ve bu alanda yaptığı harcamaları bütünsel şekilde yönetebilmesini içeren bir kabiliyettir. Yaratıcılığı teşvik eden ödül mekanizmaları, ar-ge personeli arası iletişim, teknoloji transferi süreçleri, tasarım protokolleri, ar-ge yatırımları gibi konular bu yetenek ile ilgilidir.
- (3) Kaynak dağıtım yeteneği: Kurumun kaynaklarını (insan kaynağı, sermaye, teknoloji vb.) uygun şekilde elde etmesi ve dağıtması kabiliyetidir. İnsan kaynağına önem verme, sermaye kaynaklarının çeşitliliği, dış teknolojilerden faydalanma, teknolojik adaptasyon becerisi gibi konular bu yeteneğin birer parçasıdır.
- (4) Üretim yeteneği: Araştırma geliştirme faaliyeti çıktılarının ürün ve hizmete dönüşebilme becerisine üretim yeteneği denmektedir. Kurum ekipmanlarının teknik yeterliliği, üretim metotları, üretim maliyetlerinde avantaj sağlanması, kalite kontrole verilen önem gibi konular bu başlık altında ele alınmaktadır.
- (5) Pazarlama yeteneği: Kurumun yenilikçilik ve müşterileri anlama temelinde ürünlerini tanıtabilme ve satabilme yeteneğidir. Müşteri ilişkilerinin yönetimi, pazar bilgisi toplama, pazarlama bilgi sistemlerinin kullanımı, dağıtımın etkinliği, satış ve satış sonrası hizmetlerin performansı gibi konular bu yetenek başlığı altında değerlendirilmektedir.
- (6) Organizasyon yeteneği: Kurumun örgütsel yapı, sistem ve mekanizmalarının etkinleştirilmesi, örgüt kültürünün oluşturulması, iyi yönetim uygulamalarının benimsenmesi yeteneğidir. Örgüt yapısının düzenlenmesi, alt birimlerin kendi kendini yönetebilmesi, ar-ge, pazarlama, üretim gibi birimler arası işbirliği ve koordinasyon gibi konular bu yetenek kapsamında değerlendirilmektedir.
- (7) Stratejik planlama yeteneği: Çevresel fırsat ve tehditlerin kurumun kuvvetli ve zayıf yönleriyle birlikte değerlendirilerek, vizyon ve misyon ile uyumlu stratejilerin oluşturulması yeteneğidir. Durum analizi yapma, hedef belirleme, strateji ve yol haritaları belirleme konusundaki beceriler bu yeteneğe dâhil edilmektedir.

2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Mevcut yazında yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisini inceleyen çalışmalar genellikle aradaki pozitif ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Mone vd. (1998: 115) yapmış oldukları çalışmada, firmanın yenilik yapabilme yeteneğinin, firma performansının önemli bir parçası olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erdil ve Kitapçı (2007: 233) işletmenin yenilik yapabilme yeteneğinin, işletme performansının önemli bir parçası olduğunu ve dolayısıyla işletme yenilikçiliği ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu öne sürmektedirler.

Öte yandan Özşahin vd. (2005: 143), yenilik yeteneğinin firma performansına olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ve pozitif yönde etkilediği saptamış olup benzer bir bulguya ulaşmışlardır. Öztürk (2006: 80) ise çalışmasında, teknolojik yenilik sürecinin üç temel yeterliliği olan; üretim yeterliği, ar-ge yeterliği ve pazarlama yeterliğinin firma performansını etkilediğini saptamıştır. Tülübaş Gökuç (2011: 128) da Türkiye beton prefabrikasyon sektöründe yapmış olduğu çalışmada, teknolojik yenilik yetenekleri ile kurumsal performans arasındaki ilişkide pozitif yönde ve ileri düzeyde anlamlı bir ilişki tespit ederek benzer bulgulara erişmiştir. Bu bulgular ışığında kamu kurumlarına yönelik olarak aşağıdaki hipotezler 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.

Tülübaş Gökuç (2011: 121) tarafından gerçekleştirilen araştırmada yenilik performansının, yenilik yetenekleri ve kurum performansı arasındaki aracılık rolü ortaya konmuştur. Benzer şekilde mevcut araştırmada da kamu kurumları açısından bu aracı değişken rolü üzerine hipotezler modele eklenmiştir:

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 vd.'nin (2005: 222) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; temel fonksiyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin esneklik boyutu ile yenilik ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine araştırma sonuçlarına göre pazarlama yeteneği ile pazar araştırması, fiyat ile yenilik performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkinin varlığına işaret eden bulgulara ulaşılmıştır.

Eren vd.'nin (2005: 122) imalat sektöründe ve Tülübaş Gökuç'un (2011: 124) beton prefabrikasyon sektöründe yapmış oldukları araştırmalarda, teknolojik yenilik yeteneklerinin yenilik performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar ışığında kamu kurumlarında yenilik yetenekleri ile yenilik performansı arasında olumlu bir ilişkinin varlığı beklenmiş ve aşağıdaki üçüncü grup hipotezler kurgulanmıştır:

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.

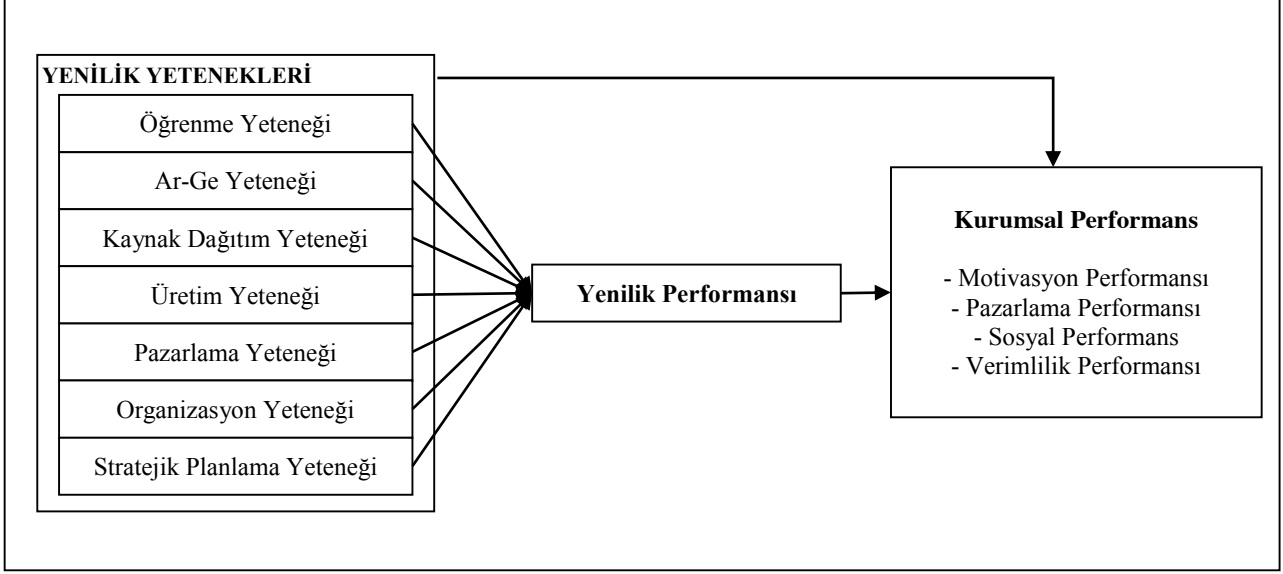
H3f: Organizasyon yeteneğinin yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

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

Yenilik performansının, işletme performansına pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koyan pek çok görgül araştırma bulunmaktadır (Damanpour, 1991: 555; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011: 408; Suliyanto ve Rahab, 2012: 134; Tülübaş Gökuç, 2011: 128). Kamu kurumları özelinde yenilikçiliğin kamu hizmetlerinin kalitesini arttıracığı, aynı zamanda kurumların problem çözme becerilerini geliştireceğine ilişkin bulgular da mevcuttur (Damanpour ve Schneider, 2009: 495). De Vries vd. (2016: 159) tarafından kamu sektöründe yenilik konusunda gerçekleştirilen sistematik yazın taraması sonucunda, kamu kurumlarında yenilikçiliğin verimlilik, etkinlik, vatandaş memnuniyeti gibi performans boyutlarında olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmalar ışığında yenilik performansı ile kurumsal performans değişkenleri arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın son hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H4: Yenilik performansının kurumsal performans üzerinde etkisi vardır.

Yukarıdaki hipotezler ışığında şekillenen araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Yöntem

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak Türkiye’deki kamu kurumları tanımlanmış olup, Elektronik Kamu Yönetimi Bilgi Sistemi (2018) üzerinden edinilen bilgiye göre 2018 yılı sonu itibarıyla Türkiye Cumhuriyeti Devlet Teşkilatına bağlı ana kurum ve kuruluşların sayısı (belediyeler dahil) 1272’dir. Evrenin büyüklüğünün belirli olması nedeniyle hedeflenen örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyi ve %8 hata payı ile 134 olarak hesaplanmıştır (Saunders vd., 2000:156). Ulaşılabilirlik kolaylığının sağlanabilmesi amacıyla kolayda örnekleme yönteminin kullanılması kararlaştırılmıştır (Gegez, 2015: 266). Bu çerçevede İstanbul Valiliği web sayfasında listelenen İstanbul’daki kamu kurumları ve İstanbul’daki belediyeleri içeren 110 adet kurum ile irtibata geçilerek hedeflenen örneklemin %82’sine ulaşılmıştır. Bu kurumlar içerisinde 37 adet kurumdan (%34) araştırmaya katılım konusunda olumlu geri dönüş alınmıştır.

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. Veri toplama yöntemi olarak elektronik posta ve yüz yüze görüşme olmak üzere iki ayrı yöntem kullanılmıştır. Toplamda 37 kamu kurumundan toplanılan 98 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Tamamlanan anketlerin 30 adedi elektronik posta ile 68 adedi ise yüz yüze görüşme yoluyla elde edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Türkiye’deki kamu kurumlarında yenilik kavramını incelemeyi hedefleyen çalışma, değişkenler arasındaki ilişkilere odaklandığı için nedensel araştırma olarak tasarlanmıştır (Gegez, 2015: 48). Bu bağlamda nicel araştırma yöntemi uygulanmış olup, veri toplamak amacıyla bir anket tasarlanmış ve uygulanmıştır.

Uygulanan anket toplam 108 sorudan oluşmakta olup, 11 adet soru demografik veri toplama amaçlı, 97 adet ifade ise değişkenleri ölçme amaçlı 5’li Likert tipi ölçek ile ifade edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümünde, yazında kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır.

Yenilik yetenekleri ölçümünde Yam vd. (2004: 1137) tarafından geliştirilen ve Tülübaş Gökuç (2011: 144) tarafından Türkiye beton fabrikasyon sektörü işletmeleri için uyarlanan yenilik yetenekleri ölçekleri soruları kamu kurumlarına uyarlanarak kullanılmıştır. Yenilik performansı ölçümünde ise Calantone vd. (2002: 520) ve Tülübaş Gökuç (2011: 147) tarafından kullanılan ölçekten faydalanılmıştır. Kurumsal performansın ölçülebilmesine ilişkin ifadeler; motivasyon performansı, pazar performansı, verimlilik performansı ve sosyal performans ilgili ifadelerin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Ölçeğin oluşturulmasında, Lai ve

Cheng (2005: 454), Tülübaş Gökuç (2011: 148), Ergin (2012: 124), Çınar (2014: 72) ve Işık ve Demir (2012: 162) çalışmalarından faydalanılmıştır. Ölçek ifadeleri Ek 1’de yer almaktadır.

3.3. Verilerin Analizi

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 23 paket yazılımı kullanılmıştır. Ölçek geçerliliğini test etmek amacıyla uygulanan faktör analizi sonuçları Ek 1’de görülmektedir. Ölçeklerin güvenilirlik seviyesinin tespiti amacıyla hesaplanan Cronbach Alfa değerleri ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bilgiler ise Tablo 1’de görülmektedir. Tüm ölçeklerde alfa değeri 0,70 üzerinde çıkmış olup, ölçeklerin yeterli güvenilirlik seviyesine sahip oldukları söylenebilmektedir.

Tablo 1. Cronbach Alfa Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

	Cronbach Alfa	N	Ort.	Min.	Maks.	Std. Sapma
Öğrenme Yeteneği	0,920	98	3,57	1,22	5	0,84
Ar-Ge Yeteneği	0,943	98	3,17	1,08	4,92	0,78
Kaynak Dağıtım Yeteneği	0,869	98	3,22	1	5	0,79
Üretim Yeteneği	0,823	98	3,35	1,25	5	0,75
Pazarlama Yeteneği	0,845	98	3,69	1	5	0,74
Organizasyon Yeteneği	0,845	98	3,42	1,20	5	0,78
Stratejik Planlama Yeteneği	0,928	98	3,52	1,33	5	0,88
Yenilik Performansı	0,884	98	3,34	1,20	5	0,84
Kurumsal Performans	0,940	98	3,44	1,83	5	0,73

Anketi yanıtlayan kurum temsilcilerinin ortalama iş deneyimi süresi 13,45 yıl olup, mevcut çalıştıkları kurumdaki kıdemleri ise ortalama 8,45 yıldır. Katılımcıların %46’sı müdür ve şef pozisyonlarında, %54’ü ise uzman pozisyonunda çalışmaktadır. Lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip katılımcıların oranı ise %97’dir. 98 kişilik katılımcı grubunun %72’si erkek, %28’i ise kadındır. Kamu kurumlarında çalışmakta olanların oranı %75, yerel yönetimlerde çalışanların oranı ise %25’tir.

Araştırmanın hipotezleri, hiyerarşik regresyon analizi yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Yenilik performansının aracılık rolünün test edilebilmesi için Baron ve Kenny (1986: 1173) tarafından önerilen prosedür uygulanmıştır.

4. Bulgular

Yenilik yeteneklerinin kurumsal performans üzerine etkisi ile ilgili ilişkileri gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de yer alan Model 1’de görülmektedir. Bu analizde yenilik yetenekleri bağımsız değişkenler olarak ele alınmış, kurumsal performans değişkeni ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Model 1’de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R² değeri 0,819 olmuştur. Yenilik yetenekleri, kurumsal performans kavramını %81,9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 2 Model 1’de yenilik yeteneklerinin, kurumsal performans kavramı ile bütüncül ilişkisi incelendiğinde; pazarlama yeteneği, stratejik planlama yeteneği, öğrenme yeteneği, üretim yeteneği ve ar-ge yeteneği ile kurum performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre, H1a, H1b, H1d, H1e, H1g hipotezleri desteklenirken, H1c ve H1f hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Yenilik performansının yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki aracı rolünü test edebilmek amacıyla yenilik performansı değişkeni Tablo 1 Model 2’de analize dahil edilmiştir. 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: 1173) 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).

Tablo 2. Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisine ve Yenilik Performansının Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizleri^a

Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans		
	Model 1	Model 2
Öğrenme Yeteneği	0,156*	0,141*
Ar-Ge Yeteneği	0,236*	0,221**
Kaynak Dağıtım Yeteneği	0,008	0,032
Üretim Yeteneği	0,162*	0,163*
Pazarlama Yeteneği	0,287***	0,270***
Organizasyon Yeteneği	0,012	0,027
Stratejik Planlama Yeteneği	0,199**	0,191**
Yenilik Performansı		0,096
Düzeltilmiş R ²	0,805	0,806
R ²	0,819	0,822
ΔR ²		0,003
F değeri		1,354
F değ. anlamlılık		0,248

a: Standartlaştırılmış regresyon katsayıları gösterilmektedir.

*p < 0,1; **p < 0,05; ***p < 0,01.

Yine Model 2’de, yenilik performansının analize dâhil 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: 1177) sonuçları, istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. (Sobel testi sonucunda öğrenme yeteneği için Sobel z 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 yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki ilişkide yenilik performansının istatistiksel açıdan anlamlı bir aracılık rolünün olmadığı söylenebilmektedir. Analizler ışığında H2a-g hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 3. Yenilik Yeteneklerinin Yenilik Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi^a

Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı	
Öğrenme Yeteneği	0,155
Ar-Ge Yeteneği	0,153
Kaynak Dağıtım Yeteneği	0,256**
Üretim Yeteneği	0,020
Pazarlama Yeteneği	0,177*
Organizasyon Yeteneği	0,152
Stratejik Planlama Yeteneği	0,079
R ²	0,704
F değeri	30,6
F değ. anlamlılık	0,000

a: Standartlaştırılmış regresyon katsayıları gösterilmektedir.

*p < 0,1; **p < 0,05; ***p < 0,01

Tablo 3’de 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. R² değeri 0,704 olarak hesaplanmıştır. Kaynak dağıtım yeteneği ve pazarlama yeteneği boyutları ile yenilik performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir

ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, H3c ve H3e hipotezleri desteklenirken H3a, H3b, H3d, H3f ve H3g hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4’de ise yenilik performansının kurumsal performans ile ilişkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları verilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R² değeri 0,593 olarak hesaplanmıştır. İki değişken arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, buna göre H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4. Yenilik Performansının Kurumsal Performansa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi^a

Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans	
Yenilik Performansı	0,770***
R ²	0,593
F değeri	139,746
F değ. anlamlılık	0,000

a: Standartlaştırılmış regresyon katsayıları gösterilmektedir.

*p < 0,1; **p < 0,05; ***p < 0,01

5. Sonuç ve Tartışma

Yenilikçilik kavramı günümüzde tüm kurumlar için rekabet ve sürdürülebilirliğin anahtarı olarak ele alınmaktadır. Örgütlerin hangi beceriler ile yenilik yapabildikleri de bu nedenle son yıllarda oldukça ilgi çeken bir araştırma konusu olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada Türkiye kamu sektöründeki kurumların yenilik yeteneklerinin yenilik performansına ve kurumsal performansa etkisinin, ayrıca yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki ilişkide yenilik performansının aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda kamu kurumlarının yenilikçilik kabiliyetleri yedi farklı boyutta (öğrenme, araştırma-geliştirme, kaynak dağıtım, üretim, pazarlama, organizasyon, stratejik planlama yetenekleri) ele alınarak değerlendirilmiştir. Mevcut yazında ağırlıklı olarak özel sektörde firmalarında teknolojik yenilik yetenekleri ile performans arasındaki ilişkileri çalışmalara rastlanmaktadır. Kamu sektöründe yenilikçilik süreçlerini irdeleyen görgül araştırmalar ise yazında göreceli olarak daha düşük oranda yer almaktadır (De Vries vd., 2016: 147). Bu nedenle mevcut çalışmanın bulguları, özel sektör ve kamu sektörünün yenilikçilik dinamikleri açısından ne derece benzeştiğini ve ayrıştığını ortaya koyma noktasında önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisine yönelik analizler sonucunda, pazarlama yeteneği, stratejik planlama yeteneği, öğrenme yeteneği, üretim yeteneği ve ar-ge yeteneği ile kurumsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular mevcut yazın ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Yenilik yetenekleri ve kurum performansı arasındaki ilişkiyi küçük ve orta ölçekli işletmelerde (Keskin; 2006: 411; Maldonado-Guzmán, 2018:55) ve büyük ölçekli işletmelerde (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011) test eden araştırmalarda da iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Mevcut çalışma bulguları, incelenen yedi yetenek boyutundan kaynak dağıtım yeteneği ve organizasyon yeteneği boyutlarının ise kurum performansını doğrudan etkilemediğini göstermektedir. Kaynak dağıtım yeteneğinin kurum performansına direkt etkisi bulunmamakla birlikte, yenilik performansını etkileyerek kurum performansına dolaylı bir katkı sağladığı görülmektedir. Kamu kurumları açısından düşünüldüğünde, insan kaynağı ve teknoloji gibi yenilikçilik açısından kritik olan kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasının ve yenilikçiliğe hizmet edecek şekilde dağıtılmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Kaynak dağıtım yeteneği yanında, pazarlama yeteneği boyutunun da yenilik performansına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Keskin (2006: 410), pazarlama yeteneği sayesinde şirketlerin pazar ve müşteri verisi toplama ve bu veriyi yeni fikir geliştirmede kullanma becerisi geliştirdiklerini vurgulamaktadır. Bu nedenle pazarlama yeteneği aslında örgütsel öğrenmeyi de destekleyen bir olgudur. 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 verimli öğrenme süreçlerini kullanırlar.

Çalışma bulguları ışığında yenilik yetenekleri ve kurumsal performans arasındaki ilişkide yenilik performansının bir aracı değişken rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Ancak yenilik performansının kurumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç, özel sektör şirketlerinde benzer etkileri inceleyen araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir (Damanpour, 1991; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Rubera ve Kirca, 2012). De Vries vd. (2016: 159) tarafından gerçekleştirilen sistematik yazın taramasında, kamu kurumlarında yenilikçiliği inceleyen 211 araştırmanın 127 tanesinde yenilikçilik ve performans arasındaki ilişkinin incelendiği, bu araştırmalardan üç tanesi dışında tümünün iki değişken arasında pozitif bir ilişkiye işaret ettiğini bildirmektedir. Kamu kurumlarının performanslarını arttırmak adına daha yenilikçi olmalarının gerekliliği mevcut araştırma bulgularıyla da desteklenmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları yazında yer alan çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir. Mevcut çalışmada ele alınmayan, ancak yenilikçilik dinamikleri açısından oldukça önem taşıyan liderlik, yetkelendirme, yaratıcılık, çalışan memnuniyeti gibi konuların yenilik performansına etkilerinin kamu sektöründe yürütülecek gelecek araştırmalarda ele alınması gerekmektedir. Daha geniş bir örneklem ve daha fazla bölgede yürütülecek araştırmalar ile kamu sektöründe yenilikçiliğe ilişkin daha fazla bilgi sahibi olunabilecektir.

Kaynaklar

- Akın, H. (2009). eTR Ödülleri ile Kamuda İnovasyon, *Bilgiçağı*, 5(59), 48-50
- Akyos, M., (2007), Kamuda inovasyon, <http://www.inovasyon.org/pdf/MA.Kamuda.Inovasyon.pdf>, (Erişim tarihi: 17 Mayıs 2015).
- Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Baron, R. M. ve 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.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Çınar, F. (2014). *Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. ve Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522.
- De Vries, H., Bekkers, V.J.J.M. ve Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda, *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*, İstanbul, Nova Yayıncılık.
- Elektronik Kamu Yönetimi Bilgi Sistemi (2018). <http://www.kaysis.gov.tr>, (Erişim tarihi: 7 Ocak 2019).
- Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). TKY araçlarının kullanımı ve firma yenilikçiliğinin yeni ürün geliştirme hızı ve işletme performansına etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233-245.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 201-224.
- Ergin, G. (2012). *Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Erkek, D. (2011). Ar-Ge, İnovasyon ve Türkiye, Güney Ege Kalkınma Ajansı, http://geka.gov.tr/Dosyalar/o_19v5e6jpd10591tg915tg1l1tt1kav8.pdf , (Erişim tarihi: 2 Şubat 2015).
- Gegez, A.E. (2015). *Pazarlama Araştırmaları*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Gökçe, S. G. (2015). Kamuda inovasyon ve Türkiye’deki uygulamaları, *Journal of International Management and Social Researches*, 3(1), 28-37.
- Guan, J. ve Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms, *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Guan, J. C., Yam, R. C., Mok, C. K. ve Ma, N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models, *European Journal of Operational Research*, 170(3), 971-986.
- Güler, E. Ö. ve Kanber, S. (2011). İnovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerine etkileri: İmalat sanayii uygulaması, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 61-76.
- Işık, N. ve Demir, F. (2012). Kamu harcamalarında etkinlik ve verimlilik: Karaman Belediyesi hizmetleri üzerine bir uygulama, *Maliye Dergisi*, 163, 147-169.
- Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Karamehmet, B. (2012). Starbucks markası ve inovasyon uygulamaları, *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012 Kış (2), 1-25.
- Kasımoğlu, M. ve Akkaya, F. (2012). *Kamu Kurumlarında İnovasyon*, İstanbul, Kültür Sanat Basımevi.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model, *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- Lai, K. H. ve Cheng, T. E. (2005). Effects of quality management and marketing on organizational performance, *Journal of Business Research*, 58(4), 446-456.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y. ve Kumar, V. (2018). Innovation capabilities and performance: Are they truly linked in SMEs?, *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62.
- Mone, M. A., McKinley, W. ve Barker III, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework, *Academy of Management Review*, 23(1), 115-132.
- Özşahin, M., Ciğerim, E. ve Gök, M. Ş. (2005). Rekabet edebilirlik ve firma performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 143-156.
- Öztürk, E. (2006). *Teknolojik Yenilik Süreci ve Teknolojik Yenilik Yeterliklerinin Firma Performansı Üzerine Etkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Rubera, G. ve Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration, *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.
- Saunders, M., Lewis, P. Ve Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*, Second Edition, Harlow, Essex, England, Pearson Education Limited.
- Shan, J., ve Jolly, D. R. (2012). Accumulation of technological innovation capability and competitive performance: a quantitative study in Chinese electronic information industry:, *International Journal of Information and Technology Management*, 9(5), 1-18.
- Suliyanto, S. ve Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises, *Asian Social Science*, 8(1), 134-145.
- Tülübaş Gökuç, Y. (2011). *Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması*, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Yapı Bilgisi Programı Doktora Tezi.

- Wang, C. H., Lu, I. Y. ve Chen, C. B. (2008). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty, *Technovation*, 28(6), 349-363.
- Yam, R. C., Guan, J. C., Pun, K. F. ve Tang, E. P. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China, *Research Policy*, 33(8), 1123-1140.
- Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P. ve Lau, A. K. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries, *Research Policy*, 40(3), 391-402.

Ek 1. Faktör Yüklemeleri

	Faktör Ağırlıkları	Ort. Varyans	α
Öğrenme Yeteneği (KMO-Ölçek Geçerliliği;0,905 - Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;553,677 – df; 36 - p değeri; 0,000)		61,274	0,92
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 özümsemektedir.	0,806		
Kurumumuzun temel yetenekleri anlaşılabilir ve teknolojik yetenekler kamu ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.	0,754		
Geçmiş deneyimlerden dersler çıkarılmaktadır.	0,857		
Kurumumuzda zaman ve koşulların oluşturduğu geçmişten alınan dersler özümsemektedir.	0,838		
Öğrenmeye yatırım yapılmakta ve öğrenme bilincinin kazandırılmasına çalışılmaktadır.	0,821		
Kurumumuzda örtülü (tecrübe ve deneyime dayanan) bilgiye önem verilmektedir.	0,645		
Ar-Ge Yeteneği (KMO-Ölçek Geçerliliği;0,910 - KMO-Ölçek Geçerliliği;0,910 – df; 66 - p değeri; 0,000)		61,718	0,94
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.	0,7		
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		
Kaynak Dağıtım Yeteneği (KMO-Ölçek Geçerliliği;0,800 - Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;289,462 – df; 15 - p değeri; 0,000)		60,44	0,87
İnsan kaynağına önem veririz.	0,798		
Aşamalı olarak insan kaynakları ihtiyacını programlarız.	0,769		
Yenilik maliyetini azaltmak için işbirliği yaparız.	0,71		
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		
Üretim Yeteneği (KMO-Ölçek Geçerliliği;0,758 - Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;143,881 – df; 6 - p değeri; 0,000)		65,57	0,82
Modern üretim metodlarını 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 maliyeti avantajı hesaplanmaktadır.	0,76		
Pazarlama Yeteneği (KMO-Ölçek Geçerliliği;0,846 - Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;189,795 - df; 10 - p değeri; 0,000)		62,33	0,85
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		
Organizasyon Yeteneği (KMO-Ölçek Geçerliliği;0,823 - Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;188,941 - df; 10 - p değeri; 0,000)		62,005	0,85
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		
Stratejik Planlama Yeteneği (KMO-Ölçek Geçerliliği;0,891 - Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;434,904 -		73,46	0,93

df; 15 - p değeri; 0,000			
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.	0,85		
Kurumumuzun dış çevreye uyum sağlayabilme ve cevap verebilme sorumluluğu yüksektir.	0,802		
Yenilik Performansı (KMO-Ölçek Geçerliliği;0,825 - Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;263,870 – df; 10 - p değeri; 0,000)		68,51	0,88
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.	0,85		
Son 5 yılda, yeni ürün/hizmet geliştirme hızımız artmıştır.	0,722		
	Faktör Ağırlıkları		
KURUMSAL PERFORMANS (Ort.Varyans: 67,61)	1	2	3
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.			0,81
Müşterilerimize/vatandaşlarımıza verilen hizmet kalitesi yüksektir.			0,8
Kurumumuzun müşteriler/vatandaşlar gözündeki imaj ve itibarı sürekli artmaktadır.			0,51
Kurumumuzun müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi hızlıdır.			0,8
Kurumumuz topluma yaptığı katkıları ve yarattığı faydayı düzenli olarak ölçecek sistemlere/süreçlere sahiptir.			0,48
VERİMLİLİK PERFORMANSI			
Kurumumuzun elde ettiği girdi fiyatları uygundur.		0,722	
Kurumumuzun 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 ; Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;1172,163 ; df; 136 ; p değeri; 0,000