



İSTANBUL
İL ÖZEL İDARESİ



Kamu Kurumlarında **inovasyon**



www.mukemmelist.org



Kamu Kurumlarında
İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin
Analizi ve İnovatif Örgütsel Modellerin
Geliştirilmesi



Bu çalışma İstanbul Kalkınma Ajansı'nın "Bilgi Odaklı Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı" kapsamında İSTKA/2012/BIL/190 Sözleşme Numaralı "Mükemmeliyet Merkezi Projesi"ne sağlanan destek ile hazırlanmıştır.

Yazarlar

Prof.Dr. Murat KASIMOĞLU
Feridun AKKAYA

Editörler

Zehra TAŞKESENLIOĞLU
Ramazan BURÇAKBAŞ

Yayın Asistanı

Kübra ŞİMŞEK

Kapak Tasarım



+90 212 677 20 80
www.adanzereklam.com

Baskı ve Cilt



+90 (212) 674 00 21
www.kulturbasim.com

5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu gereğince, Mükemmeliyet Merkezi koordinatörlüğünden izin alınmaksızın eserin tamamının veya bir kısmının basılması, fotokopi edilmesi veya herhangi bir yöntemle çoğaltılması, başka bir dile çevrilmesi ve dağıtılması yasaktır. Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

Emeği Geçenler

Sabri KAYA - İstanbul İl Özel İdaresi Genel Sekreteri
Tülay TAŞÇI - Bütçe ve Planlama Daire Başkanı
Feridun AKKAYA - Proje Koordinatörü
Ramazan BURÇAKBAŞ - Proje Koordinatör Yrd.
Atacan BAYCAN - Ar&Ge Uzmanı
Çağdaş KEKLİK - E-Learning Uzmanı
Canan KARABACAK - Proje Asistanı
Cemil KURDOĞLU - Organizasyon Sorumlusu
Alperen ÖZTÜRK - Dış İlişkiler Sorumlusu

Proje Ortakları

Prof. Dr. Sedat MURAT
İstanbul Üniversitesi - Rektör Yardımcısı

Proje İştirakçileri

Güllü TURGAZ - İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü
Bünyamin BAVLI - İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü
Etem SOLAKOĞLU - İstanbul Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğü

Diğer Ekip Üyeleri

Zehra TAŞKESENLIOĞLU - Proje Danışmanı
Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU
Mehmet Emin ÖZTÜRK
Prof. Dr. Ali HALICI
Doç. Dr. Ahmet ERKUŞ
Dr. Daba CHOWDHURY
Niyazi ALTINIŞIK
Kübra ŞİMŞEK

“İstanbul Kalkınma Ajansının 2012 yılı Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yönelik Bilgi Odaklı Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı” Mükemmeliyet Merkezi Projesi” kapsamında hazırlanan bu yayının içeriği İstanbul Kalkınma Ajansı ve/veya T.C. Kalkınma Bakanlığının görüşlerinin yansıtılmamakta olup , içerik ile ilgili tek sorumluluk İstanbul İl Özel İdaresi ve Maya Araştırma Danışmanlık Eğt.Org.Tic.Ltd.Şti 'ne aittir”

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	8
YÖNETİCİ ÖZETİ	9
ÖNSÖZ	11
1. İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ANALİZ	12
1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı ve Analizi	15
1.2. İnovasyon Türleri	16
1.2.1. Süreç İnovasyonu	16
1.2.2. Sonuç İnovasyonu	17
1.3. İnovasyon Sistemleri	17
1.4. İnovasyon Modelleri	22
1.5. İnovasyonun Küresel Bir Rekabet Aracı Olarak Kullanılması	22
1.6. Küresel İnovasyon Endekslerin Analizi	23
1.7. Dünyada İnovasyonun Durumu	24
1.8. Türkiye’de İnovasyonun Durumu	27
1.9. Türkiye ve Diğer Ülkeler Arasında İnovasyon Üzerine Karşılaştırmalar	30
1.10. Ar-Ge ve İnovasyon Çalışmalarına Yönelik Kanun ve Sağlanan Destekler	31
1.11. Kurumsal Yapıların Özellikleri ve İnovatif Örgütsel Yapılar	33
1.11.1. Mekanik Yapılar ve İnovasyon	33
1.11.2. Organik Yapılar ve İnovasyon	34
1.11.3. Hibrid Örgütsel Modeller ve İnovasyon	35
1.11.4. İnovatif Örgüt Yapıları: Çevik Organizasyonlar	36
BÖLÜM 2	46
2 KURUMLARDA İNOVASYONUN GELİŞMESİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ	39
2.1 Yapısal Faktörler	39
2.1.1 Yönetim	40
2.1.2 Liderlik	40
2.1.3 Örgütsel Tasarım	40
2.1.4 Kültür	40
2.1.5 Kurumsal Silolar	41
2.2 Çevresel Faktörler	41
2.2.1 Düşük Rekabet	41
2.2.2 Düzenleyici Kurumların Yaklaşımı	41
2.2.3 Örgütsel Çeşitliliğin Düşük Olması	41
BÖLÜM 3	43
3 YÖNTEM VE UYGULAMA	43
BÖLÜM 4	45
4 KAMU KURUMLARINDA İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ ENGELLER VE MEVCUT DURUM ANALİZİ	45
4.1 Türkiye’deki Kamu Kurumlarının Çalışma Yaklaşımları	45
4.1.1 Geleneksel Yaklaşım	46
4.1.2 Hizmet Karşılaştırması Yaklaşımı	46
4.1.2.1 Kamu Sektöründe Hizmet Karşılaştırma Yaklaşımının İşleyişi	48
4.1.3 Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımı	48
4.1.4 Kamu Kurumlarında Etkin Yönetim Yaklaşımı: Kanıta Dayalı Yönetim Sistemi	51
4.1.5 Kamu Sektöründe İş ve Özel Yaşam Ayrımı	54

4.1.6 Yöneticilerin Kamu Kurumlarındaki Rolü	57
4.2 Sorunlar ve Engellerin Analizi	59
4.2.1 Kamu Kurumlarında İnovasyonu Etkileyen İç Faktörler	60
4.2.2 Kamu Kurumlarında İnovasyonu Etkileyen Dış Faktörler	61
4.3 Kamu Kurumlarının Yapısal Durumunun Bütüncül Analizi ve İnovasyona Düzeyinin Tespiti	63
4.3.1 Kamu Kurumlarında İnovasyonun Geliştirilmesi Gereken Alanlar	65
4.4 Etkin ve Etkili Kamusal Hizmetlerin Sunulmasına Yönelik İnovasyon Modellerinin Geliştirilmesi	67
KAYNAKÇA	68

ŞEKİLLER, TABLOLAR ve GRAFİKLER

Şekil 1. Kamu Sektöründe İnovasyonun Kavramsal Çerçevesi	12
Şekil 2. İnovasyonun Örgüt İçi Boyutu- 1: İnovasyonun Performans Üzerindeki Etkileri	13
Şekil 3. İnovasyonun Örgüt İçi Boyutu – 2: İnovasyon Faaliyetleri	13
Şekil 4. İnovasyonun Örgüt İçi Boyutu – 3: Yenilik Yetenekleri	14
Şekil 5. İnovasyonun Örgüt Dışı Boyutu: İnovasyon İçin Sektörel Koşullar	14
Şekil 6. İnovasyon Pramidini	15
Şekil 7. Doğrusal Yenilik Modeli	22
Şekil 8. Kurumların Teknolojik İnovasyon Yeteneği Oluşturma Modeli	26
Şekil 13. Mekanik Örgüt Yapısı Şeması	34
Şekil 14. Organik Örgüt Şeması	35
Şekil 15. Hibrid Örgüt Yapısı Şeması	35
Şekil 16. Örgütsel Yapıların Sınıflandırması	37
Şekil 17. Ölçek Modeli	43
Şekil 18. Kamu Sektöründe Hizmet Karşılaştırma Yaklaşımının İşleyişi	48
Şekil 19. Değişen Çevresel Koşullar	49
Şekil 20. Müşteriye Odaklılık Yaklaşımının Farklı Boyutları	50
Şekil 21. Kamu Yenilik Ekosistemi	67
Tablo 1. İnovasyon Sistemleri Yaklaşımları	18
Tablo 2. Bölgesel İnovasyon Sistemlerinin Unsurları	19
Tablo 3. Yenilikçi Bir Örgüt Kurmak İçin İlkeler	20
Tablo 4. Yenilikçi Örgütsel Dizayn Profili	21
Tablo 5. Türkiye Bilim Teknoloji ve Yenilik Göstergeleri	28
Tablo 6. Türkiye’de Ar-Ge Harcamalarının Finans Kaynağı ve Sektörler Bazında Gerçekleşme Oranı (%)	29
Tablo 7. 5746 Sayılı Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun Kapsamında Yararlanılan Ar-Ge İndirimi ve Mükellef Sayısı	32
Tablo 8. Geleneksel Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	45
Tablo 9. Bugünkü Standartlara Karşı Kanıta Dayalı Yönetim	53
Grafik 1. Türkiye’de Ar-Ge Harcamaları (2010 Sabit Fiyatlarıyla)	27
Grafik 2. Doğrudan Kamu Ar-Ge ve Yenilik Fonları (2010 Sabit Fiyatlarla)	29
Grafik 3. TZE Ar-Ge Personelinin Sektörlere Göre Dağılımı (Bin Kişi)	31
Grafik 4. Kamu Araştırma Programı (KAMAG) Desteklerinin Sektörel Dağılımı (%)	32
Grafik 5. Kamu Kurumlarında İnovasyonu Engellenen Faktörlerin Analizi	62
Grafik 6. Kamu Çalışanlarının İş Deneyimi	63
Grafik 7. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları	64
Grafik 8. Kurumda İşler Yapılırken Üretim/Süreç/Hizmet Yönetiminde Yeniliğin Önemi	64
Grafik 9. Kurumlarda İnovasyonu Geliştirmek İçin Yapılması Gerekenler	64
Grafik 10. Kamu Kurumlarında İnovasyonun Geliştirilmesi Gereken Alanların Önem Derecesinin Analizi	66

TEŞEKKÜR

Proje süresi boyunca katkılarından dolayı İstanbul İl Özel İdaresi Genel Sekreteri Sayın *Sabri KAYA*'ya, Bütçe ve Planlama Daire Başkanı Sayın *Tülay TAŞÇI*'ya, Proje sürecinde Mükemmeliyet Merkezleri konusunda deneyimlerini paylaşan ve yol gösteren İstanbul Proje Koordinasyon Birimi – İSMEP Direktörü Sayın *Kazım Gökhan ELGİN*'e, Projenin yürütülmesinde proje ekibinden yardım ve desteklerini esirgemeyen Proje Danışmanı Sayın *Zehra TAŞKESENLİOĞLU*'na ve *Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU*'na, ayrıca İl Özel İdaresi Bilgi İşlem Sorumlusu Sayın *Ramazan BURÇAKBAŞ*'a ve *Nadide Aksu TORUNOĞLU*'na, Mükemmeliyet Merkezi Projesini bugüne taşıdıkları için değerli ekip arkadaşlarım Sayın *Atacan BAYCAN*, *Çağdaş KEKLİK*, *Canan MERCAN*, *Cemil KURDOĞLU*, *Alperen ÖZTÜRK*'e, Değerli katılımlarından dolayı; Proje ortağı İstanbul Üniversitesine ve Rektör Yardımcısı Sayın *Prof. Dr. Sedat MURAT*'a, Proje İştirakçileri İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ve İstanbul İl Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğüne, Projenin finansmanını sağlayan İstanbul Kalkınma Ajansı ve Kalkınma Bakanlığına ayrıca Proje yürütme sürecinde bize yol gösteren İstanbul Kalkınma Ajansı İzleme Uzmanı Sayın *Murat Cenk ERDURAK*'a, *ArGe ve İnovasyon Derneği*'ne, Projemizin eğitim sürecine katkılarından dolayı Sayın *Ahmet HANÇER* ve Enocta ekibine, projeye sağlamış oldukları katkı ve desteklerinden dolayı şükranlarımı sunarım.

Feridun AKKAYA
Proje Koordinatörü

YÖNETİCİ ÖZETİ

Küreselleşme ülkeleri politikalarını ve kurumlarını daha rekabetçi ve etkin yapacak yöntemler bulma ihtiyacına itmiştir. Bu çalışma bize kamu sektörü reformu olarak da adlandırılan kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında inovasyonun bir kaldıraç olarak nasıl kullanılabileceğine dair araştırmalar, karşılaştırmalar, öneriler ve modeller sunmaktadır. Bunun yanında çalışmada kamu kurumlarında inovasyonun gelişmesinde etkili olan faktörler belirlenerek yeniden yapılanma sürecine hız verecek inovatif örgütsel modeller sunulmuştur.

Hızlı değişen dünyada özel sektördeki firmaların yönetimde olduğu kadar kamu kurumlarının yönetiminde de geleneksel yönetim yaklaşımlarının hükmü kalmamıştır. Bu yüzden Türkiye’de hala bürokratik yapılanma biçimi gösteren kamu kurumlarının, inovasyon önündeki engelleri aşılabilmesi için hızlı bir stratejik dönüşüme ihtiyacı vardır. Bu dönüşüm sürecinde yapı itibarıyla diğer sektörlerden ayrılan kamu sektörünün kurumsal kültür ve yenilik için oluşturacağı teşvik mekanizmaları da diğer sektörlerle göre farklılıklar gösterecektir. Bu kapsamda yapılan ortak akıl toplantılarında ortaya konulan görüşler ülkemizde kamu kurumlarında inovasyonun gelişmesini etkileyen faktörleri belirlemede yol gösterici niteliktedir. Çalışmada sadece kamu sektöründe inovasyonun gelişmesi önündeki engeller ele alınmamış aynı zamanda bu stratejik dönüşümü sağlayacak bir inovatif örgütsel model de ortaya konmuştur.

Günümüzde yeni kamu yönetimi yaklaşımı özellikle şeffaflık, hesap verilebilirlik, vatandaş odaklılık, yatay örgütsel yapılanma, yetki devri ve ademi merkezîyetçilik kavramlarına vurgu yapmaktadır. Yeni kamu yönetimi ve geleneksel kamu yönetimi arasındaki temel farklılık sermaye birikim rejimine ve devletin toplumsal, iktisadi yaşamdaki rolüne ilişkindir. Devletin buradaki temel rolü, özel sektör aktörlerinin yardımlaştığı, işbirliği yapabildiği, araştırma kurumları ile bilgi alışverişinde bulunduğu, kredi kurumları ve sermayedarların fon sağladığı, bürokratik engellerin olmadığı ekosistemler oluşturmaya çalışmak veya kümelenmeler geliştirmektir. Bu kümelenmelerin inovasyon kapasitesini yükselttiği de artık bilinen bir gerçektir. Bununla birlikte sistemin etkin şekilde faaliyetlerini yerine getirmesini sağlamak ve değer zinciri içerisindeki oyuncuları doğru yönlendirmek de önem taşımaktadır. Çalışmada ekosistemdeki aktörlerin hangi yönde ilerlemeleri gerektiği kamunun ortaya koyduğu vizyon ve stratejik hedeflerle uyumlu olarak belirlenmiştir. Bunun yanında üst yönetimde yer alanların liderlik özellikleri de ortaya konmuştur.

Sabri KAYA
İstanbul İl Özel İdaresi
Genel Sekreteri

ÖNSÖZ

Türkiye son on yıl içerisinde her alanda büyük bir dönüşüm yaşadı. Bu süreç bundan sonrada devam edecektir. Küresel düzeyde rekabet edebilmemizin temel yolu yapılan değişim ve dönüşüm süreçlerinin Türkiye'nin rekabet gücüne katkı sağlayacak bir modelde gelişmesidir. Özellikle değer üreten tarafların bu süreçteki yaklaşımları en kritik noktalar arasında yer almaktadır. Kamu, özel sektör ve STK'ların yüksek değer üreten çalışma biçimleri geliştirmeleri ve Türkiye'nin rekabet gücüne katkı sağlayacak çalışma modelleri oluşturmaları bu aşamada büyük önem taşımaktadır.

Özellikle kamunun, yeni yapının harekete geçirilmesinde etkin bir rol üstlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede mevcut kamusal örgütlenme modeli içerisinde kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve yenilikçi örgütsel yapıların tasarlanması stratejik bir öneme sahiptir. Küresel alanda da bakıldığı zaman dünyanın büyük güçleri bu alanda kamuda yeniden yapılanma ve etkin bir kamu yönetim sistemi tasarımı notasında büyük bir çaba içerisindeyler. Güçlü, dinamik, çevik ve yenilikçi kamu yönetim sistemi oluşturan devletlerin gelecek süreçte küresel odaklara nüfuzları ve etkileri çok daha fazla olacaktır.

Çalışmaya incelendiği zaman özellikle dünyadaki gelişmeler, yönetim ve organizasyon alanındaki temel eğilimler değerlendirilmiştir. Bu çerçevede gelecek açısından yeni yönetim yaklaşımları ve modelleri üzerinde detaylı değerlendirmeler yapılmıştır. Bunlarla birlikte kamu yönetimi ve yapısı açısından çevik yapılar, kanıta dayalı yönetim sistemleri gibi modeller bu çalışma çerçevesinde ele alınmıştır. Yönetim sistemlerinin güçlü ve rekabetçi olması bugün birçok yönetim ve yöneticinin en çok kafa yordukları alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede çalışmada ele alınan *kanıta dayalı yönetim modeli* ve çevik *organizasyonel yapılar* bugün kamu yönetiminde önemli katkılar sağlayabilir. Yapılan saha araştırmaları sonucunda (kanıta dayalı model) Türkiye'de kamu sektörünün rekabetçi ve inovatif olarak çalışmasının önünde birçok açıdan engellerin olduğunu göstermektedir. Bu da kamuda işlerin niteliğini olumsuz etkilemektedir. Özellikle geçmişten günümüze uzanan örgütlenme modelinin kamuda derin bir katılma (inertia) oluşturduğu ortaya konmuştur. Bunun kırılması ve dinamik bir yapının oluşturulması birçok alanda direnç oluşturmaktadır. Ayrıca bu sürecin yönetimi ve geliştirilmesi de ciddi bir yönetim modelini de gerekli kılmaktadır.

Türkiye gerek içinde bulunduğu bölgedeki pozisyonu gerekse de küresel gelişmeler doğrultusunda güçlü bir devlet organizasyonunu gelişmeler çerçevesinde oluşturması gerekmektedir. Bu nedenle kamunun kurumsal kapasitesi bu süreçteki en kritik noktalar arasında yer almaktadır. Gelişime, değişime ve inovasyona açık kamu kritik bir öneme sahiptir. Kamunun mevcut bilgi ve yetkinlik stoklarının etkin yöntemler ile ele alınması gerekmektedir. Bu aşamada öncelikli olarak kamunun Türkiye'nin 2023 hedeflerine yönelik olarak yapılanması ve kurumsal kapasitesinin geliştirmeye yönelik olarak inovatif modeller benimsemesi kritik bir önem taşımaktadır. Aksi halde ülkemizin önemli kaynaklarını kullanan bu yapının etkin ve etkili bir yönetim modeli ile çalışmamasının her alanda maliyetleri olacağının unutulmaması gerekiyor.

İnovatif bir kamu sektörü için kurumsal düzeyde modellerin geliştirilmesi bu çerçevede merkezi ve taşra teşkilatının Türkiye'nin ihtiyaçlarına cevap verecek bir modelde tasarlanması noktasında çalışmaların yapılması kamuda inovasyon ve gelişim için tetikleyici bir rol üstlenecektir. Bu çerçevede etkin bir yönetim modeli ve yapısı kurulması için araştırma ve geliştirme çalışmalarının yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için gerekli yapıların hızlı bir şekilde oluşturularak çalışmaların başlatılması çok önemlidir. Çünkü güçlü, dinamik ve çevik bir kamu ile Türkiye daha güçlü ve rekabetçi bir konuma gelecektir.

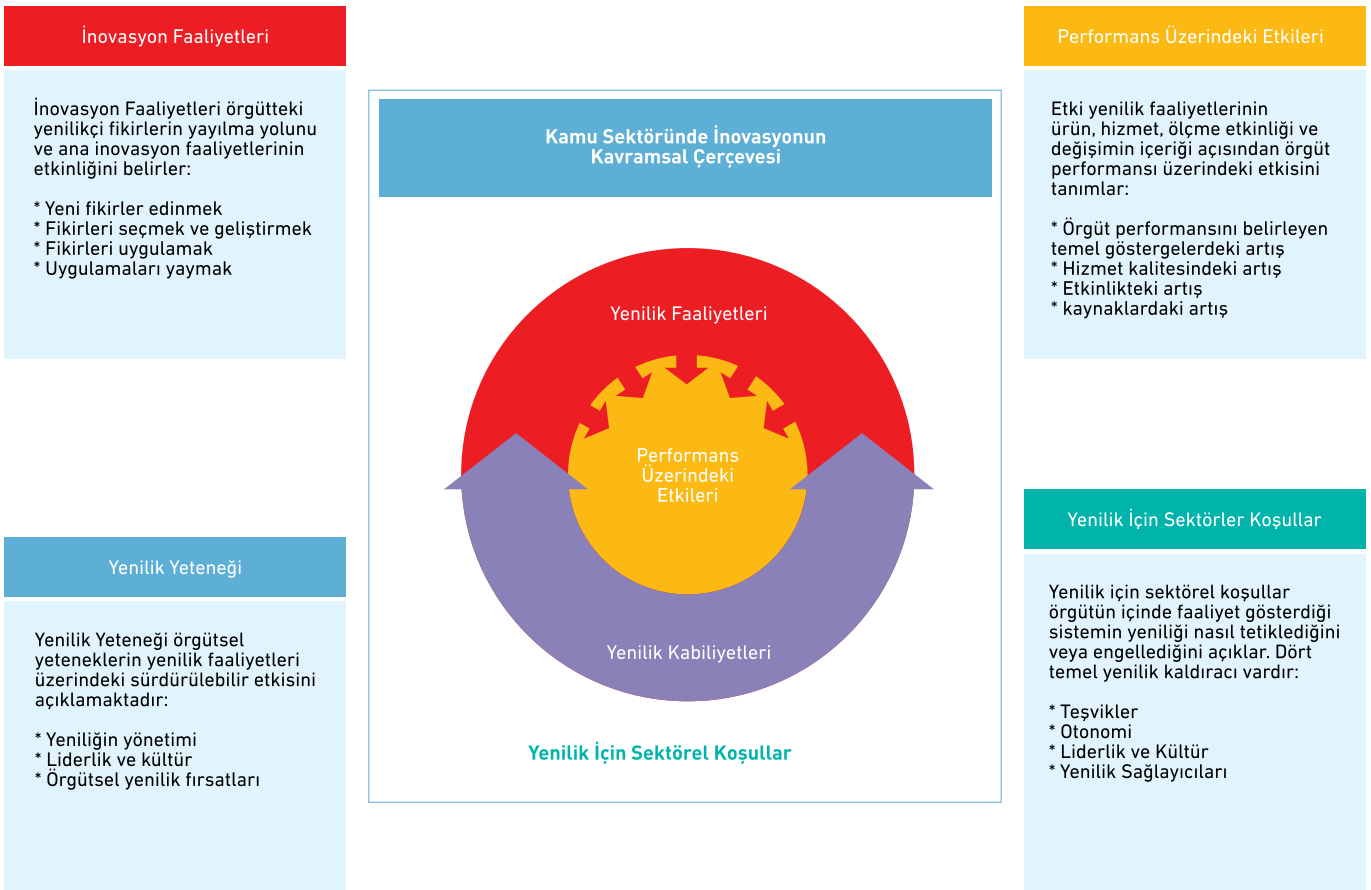
Zehra Taşkesenlioğlu
Editör

KAMU KURUMLARINDA İNOVASYONUN GELİŞMESİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN ANALİZİ VE İNOVATİF ÖRGÜTSEL MODELLERİN GELİŞTİRİLMESİ

1. İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ANALİZ

Kamu sektöründe inovasyonun kavramsal çerçevesinin örgüt içi ve dışı olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Kavramsal çerçevenin örgüt içi faktörlerini, örgütün kontrolündeki inovasyonun örgüt performansına etkisi, inovasyon faaliyetleri ve inovasyon yeteneği oluştururken örgüt dışı faktörlerini (örgütün kontrolü dışındaki faktörler) yeniliği etkileyen sektörel koşullar oluşturmaktadır. Sektörel koşullar bir örgütün faaliyet gösterdiği sistemin inovasyonu nasıl tetiklediğini veya nasıl engellediğini anlatmaktadır. Bu koşulları politika yapımcılar ile sektörel çevrenin kamu kurumları üzerindeki stratejik etkileri belirlemektedir (Hughes v.d. 2011).

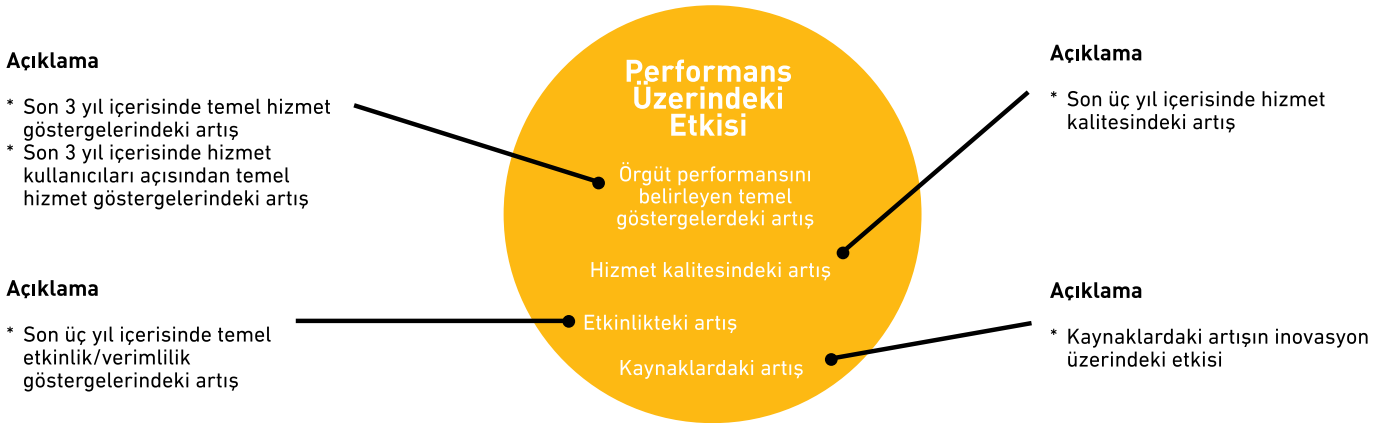
Sekil 1. Kamu Sektöründe Inovasyonun Kavramsal Çerçevesi



Kaynak: Hughes v.d., 2011

İnovasyonun örgütün kontrolündeki örgüt içi boyutunda inovasyonun örgüt performansına etkisi, yenilik faaliyetleri ve inovasyon yeteneği bulunmaktadır. İnovasyon örgüt performansı üzerinde etkili bir faktördür. Aşağıdaki göstergeler kamu kurumu yöneticilerinin ve çalışanlarının inovasyon yönetimine önem vermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Buradan, bir örgütün inovasyona bakış açısına bağlı olarak inovasyon faaliyetlerinin örgüt performansını artıran diğer göstergeler ile uyumlu olması gerektiği anlaşılmaktadır (Hughes v.d. 2011).

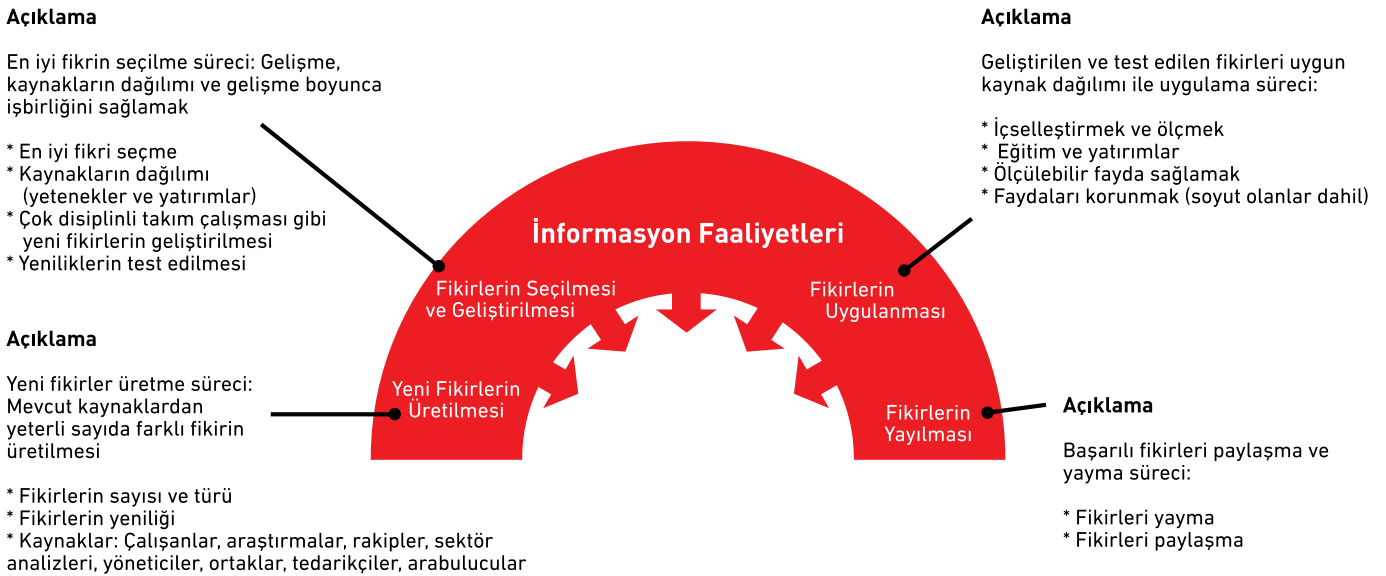
Sekil 2. İnovasyonun Örgüt İçi Boyutu- 1: İnovasyonun Performans Üzerindeki Etkileri



Kaynak: Hughes v.d., 2011

İnovasyonun örgüt içi boyutlarından biri olan inovasyon faaliyetleri örgütlerin yeni fikirleri üretme, seçme, geliştirme, uygulama ve yayma kanallarıdır. İnovasyon faaliyetleri kısa ve orta dönemde (1-3 yıl arası) örgüt performansını etkilemektedir.

Sekil 3. İnovasyonun Örgüt İçi Boyutu – 2: İnovasyon Faaliyetleri



Kaynak: Hughes v.d., 2011

İnovasyonun örgüt içi üçüncü boyutunu oluşturan inovasyon kabiliyeti inovasyon faaliyetlerini sürdürülebilir kılmakta ve örgüt performansını orta ve uzun dönemde (3 ve 4 yıl arası) etkilemektedir. Örgütün kontrolünde inovasyon yetenekleri geliştirilebilir.

Sekil 4. İnovasyonun Örgüt İçi Boyutu – 3: Yenilik Yetenekleri

Açıklama

İnovasyon için gerekli davranış ve koşullar:

- * Vizyon ve yöneticilerin ruhu
- * Yeniliklere öncelik verme
- * Risk alma ve öğrenme
- * Orta düzey yöneticiler, çalışanlar ve kullanıcıların görüşlerine önem verme
- * Yaratıcı düşünce için alan ve kapasite
- * Liderlerin hizmet süresi

Açıklama

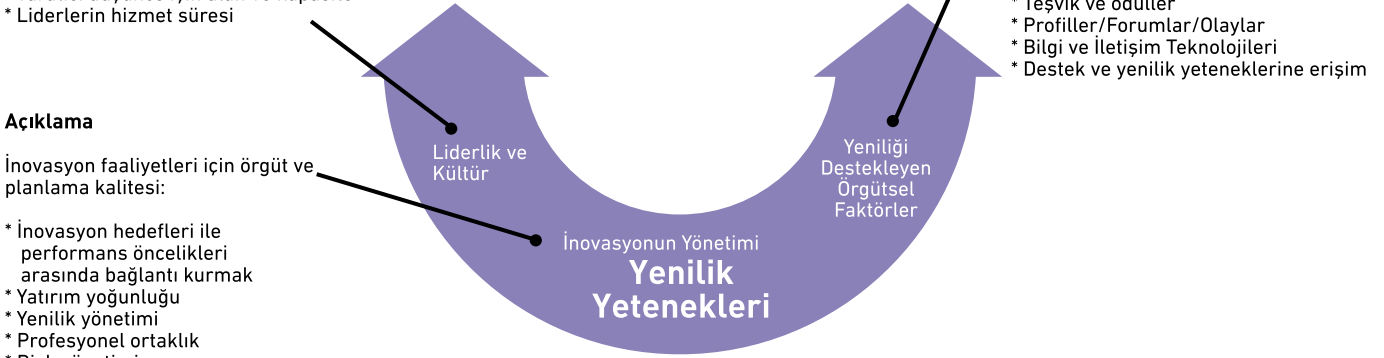
İnovasyon faaliyetleri için örgüt ve planlama kalitesi:

- * İnovasyon hedefleri ile performans öncelikleri arasında bağlantı kurmak
- * Yatırım yoğunluğu
- * Yenilik yönetimi
- * Profesyonel ortaklık
- * Risk yönetimi

Açıklama

Örgüt kontrolündeki inovasyon faaliyetlerini destekleyen önemli faktörler:

- * Yönetim bilgisi
- * Bağlantılar
- * Teşvik ve ödüller
- * Profiller/Forumlar/Olaylar
- * Bilgi ve İletişim Teknolojileri
- * Destek ve yenilik yeteneklerine erişim



Kaynak: Hughes v.d., 2011

Örgütün kontrolünde olmayan inovasyonun örgüt dışı boyutunu ise inovasyonu etkileyen sektörel koşullar oluşturmaktadır. Örgütün faaliyet gösterdiği sistem inovasyon yapılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Sistemde geliştirilen politikalar inovasyonu destekleyebileceği gibi inovasyona engel de olabilir. Politika yapıcılar ile sektörü şekillendiren diğer yetkili organların kontrolünde olan bu politikalar kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin kontrolü dışındadır. İnovasyonu etkileyen sektörel koşullar politika yapıcıların sahip olduğu araçları etkin olarak kullanmalarını sağlamaktadır

Sekil 5. İnovasyonun Örgüt Dışı Boyutu: İnovasyon İçin Sektörel Koşullar

Açıklama

Etkinlik ve teşvik sistem,

- * Talep
- * Rekabet
- * Performans hedefleri
- * Performans şeffaflığı
- * Müşterilere hesap verebilirlik
- * İtibar ve ödül
- * Kurallar

Teşvikler

Açıklama

İnovasyon yapmada sorumluluklar ve özgürlükler

- * İnovasyon yapmada sorumluluklar
- * Yerel stratejileri şekillendirmede esneklik
- * Bütçe Esnekliği
- * Kuralları uygulamada ve kural yapmada özgürlük
- * Yasal kaideler

Otonomi

Açıklama

İnovasyonun gerçekleşmesini sağlayan davranışlar ve koşullar:

- * Vizyon ve inovasyon ruhu
- * Yeniliğin strateji ile bağlantısı
- * Risk alma davranışı ve öğrenme
- * Kullanıcıların, orta kademe yöneticilerin ve çalışanların görüşlerini önemseme
- * Örgüt sınırları dahilindeki işbirliği
- * Kısa/Orta/Uzun dönemli hedeflere odaklanma
- * Yeni girişimlerin kalitesi

Liderlik ve Kültür

Açıklama

İnovasyonun önemli sağlayıcılarına erişim:

- * Şeffaf karşılaştırılabilir performans verilerine erişim
- * Kamu sektöründeki ve özel sektördeki en iyi uygulama bilgilerine erişim
- * İnovasyon fonlarına ve desteklerine erişim
- * Ödül programları
- * Denetleme ve kontrollerden öğrenilenler
- * Paylaşılan yapılarla ve araçlara erişim
- * Yeterli Bilgi Teknolojileri sistemi
- * Akran değerlendirme süreçleri
- * İnovasyon yönetimi

Sağlayıcılar

İnovasyon için Sektör Koşulları

Kaynak: Hughes v.d., 2011

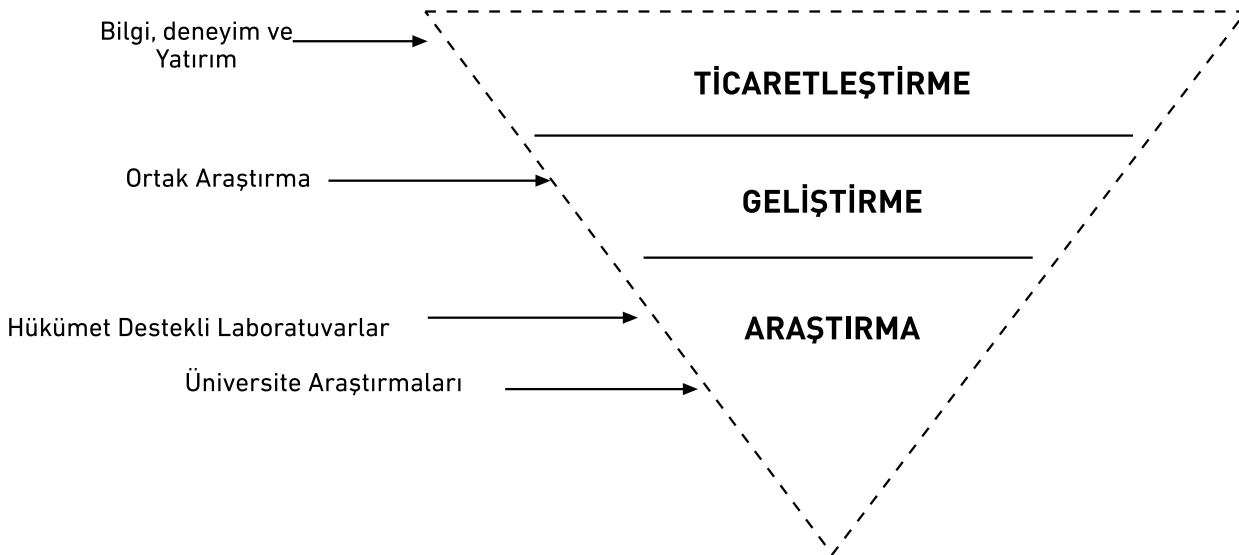
1.1 İnovasyon Kavramının Tanımı ve Analizi

Son yıllarda ulusal ve uluslararası piyasalarda artan rekabet ortamı, şirketlerin ve ülkelerin bu ortama ayak uydurabilmek ve rekabet güçlerini artırmak adına ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmelerini ve geliştirmelerini gerektirmektedir. Şirketlerin ve ülkelerin uyguladıkları bu değişim ve yenileme işlemi genel itibarıyla "inovasyon" olarak adlandırılmaktadır (Erkek, 2011).

İnovasyon örgütlerin değişen pazarlara teknolojilere ve rekabet türlerine uyum gösterebilmesi için yeni ürünler, süreçler ve sistemler yaratma mekanizmasıdır ve örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Kalite, etkinlik, hız ve esneklik gibi yeteneklerle de desteklenir. Firmalar kendi sektörlerinde gelecekteki yerlerini inovasyonla belirler.

OECD literatürüne göre inovasyon, süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, ya da yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi ifade eder. İnovasyonun ortaya çıkması için üç temel aşamanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki pramitte gösterilmiştir.

Şekil 6. İnovasyon Pramidi



İnovasyon; süreklilik arz edecek bir düşünceden doğar ve ön koşulu pazarlanabilir olmasıdır. İnovasyon yapan bir firma geliştirdiği ve pratiğe döktüğü düşüncelerini rekabet gücünü artıracak şekilde pazarlayabilmeli ve sürekli yeni fikirler üretebilmelidir. Böylece doğan yeni düşünceler yeni bir inovasyon sürecinin aktive edilmesini sağlar.

İnovasyon günlük hayatta ve sektör bazında sürekli karşılaştığımız bir olgudur. Bir tekstil firması buruşmayan ve ütü gerektirmeyen kumaş geliştirip, üretir ve satarsa rekabet gücünü diğer tekstil firmalarına göre artırmış ve güçlendirmiş olur. Yarattığı bu inovatif fikirle malî kazanç da sağlar. Diğer yandan bir gıda firmasının hastalıklara ya da böcek saldırılarına dayanıklı bir tür domates geliştirmesi inovasyon sonucu sağlanacak bir üründür. Aynı zamanda özel bir okulun, öğrencilerinin tüm bilgilerini içeren bir veri tabanı oluşturup bunu internet ortamında velilerin erişimine sunması da yine bir inovasyon örneğidir (Erkek, 2011).

Firmaların ya da kurumların yaptığı bu yenilikler müşterilerinin ve de gelirlerinin artmasını sağlar. Dolayısıyla kurumlar daha hızlı büyür, daha çok insana istihdam sağlar ve ülke ekonomisine daha fazla katkıda bulunur. Böylelikle ülkenin kalkınmasına ve gelişmesine büyük katkılar sağlanarak sadece mikro düzeyde kurumlar arası rekabet gücünü değil ülkenin makro düzeyde rekabet gücünü de büyük oranda etkiler. Bu nedenle inovasyon yapan kurumların bulunduğu ülkelerin daha hızlı geliştiği ve ülkelerindeki insanlara daha iyi yaşam koşulları oluşturulmasına katkıda buldukları görülür. Bu işletme ve kurumlar kendi rekabet güçlerini artırırken ülkelerinin de uluslararası piyasalarda daha güçlü konuma gelmesini sağlar.

Sadece mikro düzeyde firmalar değil makro düzeyde birçok ülke de politikasını 'inovasyon' olarak belirlemiştir. Örneğin, Kore'nin ilk endüstrileşmesi aşamasında hükümet büyük holdingler yaratıp bu holdinglerin önüne planlanan sürelerde tamamlanmak üzere sektörel projeler ve ihracat hedefleri koymuştur. Hükümet doğrudan yabancı yatırımları ve yabancı

lisansları kısıtlayıp sermaye ürünlerini ithal ettirerek teknoloji transferini teşvik etmiştir. Bu strateji, Koreli firmaların ithal edilen yabancı ürünleri tersine mühendislikle taklit ederek yabancı teknolojileri edinmelerini ve bu yeni teknolojileri içselleştirmelerini sağlamada etkili bir politika haline gelmiştir (Vezer Danışmanlık, 2012).

Uluslararası Para Fonu (World Economic Outlook Database, Eylül 2011)'nin verilerine göre şu an gelişmiş ülkelerin başında yer alan birçok ülkenin Ar-Ge ve inovasyona büyük miktarlarda yatırım yaptıkları görülmektedir. Bu ülkeler yatırımların sonuçlarını orta ve uzun vadede alarak rekabet gücü yüksek ülkeler arasına girmişlerdir. Bir örnek vermek gerekirse, Finlandiya inovasyona yaptığı yatırımla, güçlü bir ekonomi ve yaşam seviyesi yüksek bir toplum meydana getirmeyi başarmıştır. Fin hükümetinin yaklaşık 30 yıl önce inovasyona ayırmaya başladığı büyük kaynaklar ve oluşturduğu inovasyonu teşvik edici ortam sayesinde 2000'li yıllarda, bilişim teknolojileri sektörü Finlandiya ekonomisinin itici gücü haline gelmiştir. Bunun yanında, metal ve mühendislik sektörleri ile orman ürünleri sanayindeki inovasyona dayalı rekabetçilik de devlet tarafından desteklenerek; 1985'lerde 10.470 \$ olan kişi başına düşen milli gelir, 2011'de 50.090 \$'a yükseltilmiştir.

1.2 İnovasyon Türleri

Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması olan inovasyon pek çok kaynaktan farklı şekilde sınıflandırılabilir en genel itibarıyla ikiye ayrılır.

1.2.1. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu yeni ve farklı üretim dağıtım yöntemlerinin geliştirilmesi veya mevcut yöntemlerin iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir. Oslo Kılavuzu'nda, teknik, teçhizat ve/veya bilgisayar yazılımlarına ilişkin yenilik ve iyileştirmeleri de süreç inovasyonu içinde değerlendirmektedir. Süreç inovasyonu, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir.

Soylu ve Göl (2010) çalışmasında süreç inovasyonuna örnek olarak otomasyon teçhizatı, süreçleri ayarlayabilen gerçek zamanlı sensörler, lazer kesim araçları, otomatik ambalajlama, mal ve envanter kaydı için taşınabilir tarayıcılar ve bilgisayarlar vb. göstermişlerdir. Süreç inovasyonu ürün-üretim ve teslimat yöntemlerinin iyileştirilmesi olarak genelleştirilebileceğinden pek çok örnek vermek mümkündür. Yukarıda verilen örnekler dışında en çok bilinen süreç inovasyonu, Ford tarafından geliştirilen üretim bandı yönteminin hayata geçirilmesidir. Bu durum kamu yönetim sisteminde ele alındığında verilebilecek en güzel örnek Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü tarafından geliştirilen dünyada ilk e-devlet projelerinden biri olan Mernis Projesidir. Mernis Projesi tüm Ahvali Şahsiye bilgilerini elektronik ortama aktaran ve Ahval-i Şahsiye bilgilerinde meydana gelen her tür değişikliğin ülkenin her tarafına dağılmış 957 merkezden anlık güncellenmesini ve bir ağ üzerinden güvenle paylaşımını sağlayan bir projedir. Proje ile amaçlanan bilgilerin güvenli paylaşımı, bilgilerin hızlı güncellenmesi ve vatandaşa verilen hizmetteki hızın ve verimin de artması iyi bir süreç inovasyonu olarak ele alınabilir.

Süreç inovasyonu, hizmet üretilmesi ve tedarikine ilişkin de yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı firma ve kurumlarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması, bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesi, ATM'lerin hayata geçmesi ya da internet üzerinden uçak bileti satın alınması gibi inovasyonlar birer süreç inovasyonu örneği olarak gösterilebilirler.

Süreç inovasyonu, satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BIT) uygulanması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve/veya kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumunda bir süreç inovasyonudur.

1.2.2. Sonuç İnovasyonu

Sonuç inovasyonu en genel tanımıyla pazarda ya da piyasada olmayan bir ürünün piyasaya sürülmesine denir. Bir örnekle konuyu genişletecek olursak 90'lı yılların sonuyla piyasada artan cep telefonu sayısı ve modeli son yıllarda giderek artmasına rağmen i-Phone gibi bir ürünün sektöre girmesi ele alınabilir. Apple şirketi geliştirdiği bu ürünle piyasada var olmayan bir ürünü piyasaya sürerek sonuç inovasyonu için başarılı bir örnek teşkil etmiştir.

Öte taraftan bu tür yenilikler hizmet, ulaşım vb her alanda meydana gelebilir. İstanbul'da sonuç inovasyonunu ele aldığımızda günlük 800.000 yolcu kapasitesiyle metrobüs konu ile ilgili farklı bir örnek olarak değerlendirilebilir. Metrobüs ile 15 milyonu aşan nüfusuyla İstanbul'da yolcuların ulaşımını sağlamada trafik faktörünün etkisinin çıkarılması hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen metrobüs projesi de güzel bir sonuç inovasyonu örneğidir.

1.3 İnovasyon Sistemleri

İnovasyonun firmalar sektörler ve bölgeler arasındaki yayılımını teşvik eden unsurlardan olan inovasyon sistemi, günümüzde gelişmiş ülkeler ve bölgeler (bu ülkelere örnek olarak; Japonya, İsveç, Finlandiya, Almanya ve ABD, bölgelere ise; Araştırma Üçgeni, Route 128 ve Baden – Württemberg) tarafından bir kalkınma aracı olarak kullanılmaktadır. Ulusal İnovasyon Sistemi; araştırma, finansman, destek ve köprü kuruluşları, eğitim ve bilgi sistemi, iletişim altyapısı, inovasyon faaliyetinde bulunan özel sektör ve kamu kuruluşlarının koordinasyonunu sağlayarak ülkenin gelişmesi sürecinde önemli bir rol üstlenir (Işık ve Kılınç, 2012).

Işık ve Kılınç, (2012)'nin hazırladığı literatüre bakıldığında Freeman (1987), Lundvall (1992) ve Nelson (1993)'ün ulusal, Carlsson (1995)'in teknolojik, Breshi ve Malerba (1997)'nin sektörel ve Saxenian (1991) ve Cooke vd. (1997)'in de bölgesel inovasyon sistemi üzerine çalışmalar yaptığı görülmektedir.

Tablo 1. İnovasyon Sistemleri Yaklaşımları

Literatür	İnovasyon Sisteminin Türü	Çalışma Kapsamı	Analiz Birimleri	Analitik Çerçeve
Freeman 1987	Ulusal İnovasyon Sistemi	Japonya	Sosyo-ekonomik adaptasyon	MITI (Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığının Rolü), Teknolojileri ithal etmek için yapılan firma Ar-Ge harcamaları, eğitim ve öğretim kurumları, sanayi holding yapısı-keiretsu (dikey olarak bütünleşmiş firma grupları)
Lundvall 1992	Ulusal İnovasyon Sistemi	İskandinav Ülkeleri (Danimarka)	Kullanıcı-üretici temelli interaktif öğrenme	Kamu sektörü, Ar-Ge kurumları, eğitim, standart ve eğitim kurumları, üretim ve pazarlama sistemleri ve finansal sistemin rolü
Nelson 1993	Ulusal İnovasyon Sistemi	15 gelişmekte olan ve gelişmiş ülke	Teknoloji ve organizasyon firma temelli yetkinlik ve rutinler arasındaki evrim	Ar-Ge faaliyetlerinin tahsisi, Ar-Ge harcamalarının finansman kaynakları, firmaların özellikleri, üniversitelerin rolü ve devlet politikası
Carlsson 1995	Teknolojik İnovasyon Sistemi	İsveç'in teknolojik inovasyon sistemi	Teknolojik bilgi networkleri (ağları)	Kurumsal altyapı, ekonomik yetkinlik, kümelenme, kalkınma bloğu
Breshi ve Marlerba 1997	Sektörel İnovasyon Sistemi	OECD ülkelerindeki çeşitli sektörler	Sektörler arası bilgi etkileşimi	Teknolojik rejimler, inovasyonun dinamikleri, bilgi ve mekânsal sınır
Saxenian 1991	Bölgesel İnovasyon Sistemi	Silikon Vadisindeki ve Route 128'deki bilgi teknolojileri sektörü	Bir bölgedeki bulanık firmalar	İnformal enformasyon değişimi, insan kaynakları, firmalar arası networkler
Cooke vd. 1997	Bölgesel İnovasyon Sistemi	Avrupa'daki inovatif bölgeler	Yerleşmiş sosyal ve üretken bağımlılık	Finansal kapasite, kurumsal öğrenme, üretken kültür

Kaynak: Işık ve Kılınc, 2012.

Ulusal İnovasyon Sisteminin temel aktörleri, hükümetler, üniversiteler, kamu araştırma kuruluşları, Ar-Ge kurumları, firmalar, aracı kuruluşlar ve finansman kuruluşları olarak sıralanabilir. Kurumlar, inovasyon sistemlerinde merkezi bir rol üstlenmektedir. Kurumlar, ekonomideki interaktif öğrenme süreçlerini şekillendirir ve inovasyon faaliyetleri ile ilişkili olarak birkaç önemli rolü yerine getirir. Ülkelerin kalkınma sürecinde kullandıkları politikalardan bir kısmı doğrudan inovasyonu tetiklemeye ve teşvik etmeye yöneliktir. İnovasyona yönelik bu politikalar Uulusal İnovasyon Sistemi'nin de çerçevesini oluşturmaktadır. Altyapı, üretim yapıları, kurumsal oluşumlar, tüketici talep yapıları ve hükümet politikaları inovasyon performansını açıklama noktasında birbirlerine bağımlı ve etkileşim içerisindedirler (Işık ve Kılınç, 2012).

Bölgesel açıdan bakıldığında inovasyon sistemi yenilik, eğitim ve sanayi politikalarına dayanmaktadır. Gelişmiş ekonomilerdeki bölgesel inovasyon sistemlerinde geliştirilen bu politikalar rekabet odaklıdır. Güçlü bölgesel inovasyon sistemlerinde kurumlar, belirsizliği azaltmada ve inovasyonun sosyal ve coğrafi sürecinde kolektif bir hareketin koordinasyonunu sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir. Güçlü bölgesel inovasyon sistemlerinde kurumlar genellikle inovatif faaliyetlere, zayıf bölgesel inovasyon sistemlerinde ise kurumlar diğerlerinin inovasyonlarını uyarlamaya yönelirler. Bunun yanında güçlü bölgesel inovasyon sistemlerinde kurumlar kendi aralarında ağ oluşturmaya yönelik politikalar yürütürken zayıf bölgesel yenilik sistemlerinde kurumlar tek başlarına faaliyette bulunmayı tercih ederler (Işık ve Kılınç, 2012).

Tablo 2. Bölgesel İnovasyon Sistemlerinin Unsurları

	Kurumlar	Firmalar	Politika
Güçlü Bölgesel İnovasyon Sistemleri	İşbirlikçi kültür Bağlantılı öğrenme eğilimi Değişim oryantasyonu Kamu – özel sektör uzlaşması	Güvenilir iş ilişkileri İşyeri işbirliği İşçi refah oryantasyonu Rehberlik (Akıl hocalığı) İnovasyon	Kapsayıcı Denetim Delegasyon Danışma Ağ oluşturma
Zayıf Bölgesel İnovasyon Sistemleri	Rekabetçi kültür Bireysel öğrenme eğilimi İcat yok Korumacı Kamu özel ihtilafı	Muhtelif işbirlikleri İş yeri bölünmesi Az ücret verip çok çalıştırma İçselleştirme Adaptasyon (uyarlama)	Dışlayıcı Tepkili Merkezileştirme Otoriter Özerk (yalnız başına)

Kaynak: Işık ve Kılınç, 2012.

Lawson ve Samson'a (2001) göre yeni ürün, pazar ve teknoloji yaratmak için yeni akım yeniliğe yatırım yapılması gerekmektedir. Yeni akım müşterilere yaratılacak yeni değerleri belirlemek ve yeni değerler yaratmak için örgütlerin bütün kaynaklarını kullanması olarak kavramlaştırılabilir. Bu noktada araştırma ve geliştirme, önemli temel yatırım programları ve örgütsel sistemler yeniliğe katkı sağlamaktadır. Ağlar, müşteriler ile yapılan antlaşmalar, tedarikçiler, rakipler ve diğer pazarın dışında kalan paydaşlar yenilik için temel kaynak oluşturmaktadır. Bu paydaşlar aynı zamanda maliyetlerin düşmesine, ölçek ekonomilerine ulaşmaya, yeni ürün geliştirme sürecinin azalmasına neden olmaktadır. Bir firmaya sadece yüksek derece yenilikçi olmak yetmez; bu firma yönetim ve kontrol mekanizmalarını iyi geliştirmelidir. Bunun yanında firmalar yenilik artışı ile kontrol arasındaki ilişkiyi de iyi yönetebilmelidir.

Albert ve Laberge (2007) yenilik sistemini üretilen bilimsel verilerin işletmelere transfer edilmesi olarak tanımlamışlardır. Bu model bilimsel politika yapmak için kültürel açıdan bir yol haritası sunmaktadır. Yenilik sisteminde sosyal ve kurumsal kapsamda bilim ve mühendisliklerin ürettiği bilgiler bireysel, sosyal ve kültürel faktörlerin etkisinde işletmelere aktarılır. Bu faktörler aynı zamanda işletmelerin bilgiyi içselleştirmelerini de etkilemektedir. Yenilik sistemi yaklaşımı bilgi üretimi ve bu bilginin yenilikle ilgili diğer aktörler arasında yayılmasını interaktif bir süreçle gerçekleştirmektedir.

Lawson ve Samson (2001)'a göre müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve diğer pazarın dışında kalan paydaşlar arasında oluşturulan ağlar yenilik için temel kaynak oluşturmaktadırlar. Bu paydaşlar aynı zamanda maliyetlerin düşmesini, ölçek ekonomilerine ulaşılmasını ve yeni ürün geliştirme süreçlerinin kısalmalarını sağlamaktadır.

Yönetimlerin paydaşlar ile güçlü ve kalıcı ilişkilere girmesi yenilik açısından büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda yönetimler paydaşlar ile kalıcı ve güçlü iletişime girmezlerse birçok açıdan kurumsal yapıların sağlıklı gelişmesi mümkün değildir. İyi yönetim kurumsal ortamların yapısını daha üretken hale getirir. Bu nedenle örgütsel ortamların gelişmesi daha çok iyi yönetim koşullarına bağlıdır. Kurumların rolleri de Ar-Ge ve inovasyonun geliştirilmesi için ortaya konan örgüt biçiminde net olarak belirlenmeli ve kurumlar arasında görünmez ama sıkı bir bağ olmalıdır (Vezir Danışmanlık, 2012).

Kivinen ve Varelius (2003) üniversitelerin, ticari işletmelerin ve hükümetin üçlü ortaklıklarının bulunduğu bir üçlü helix modeli tanımlamıştır. Bu modelde üniversiteler bilgi yaratmada artık tek başına değildir. Üniversitelerde yapılan araştırmaların sonuçları bilgi yaratma sürecinin içinde modelde yer alan diğer paydaşlarla paylaşılmaktadır. Çok disiplinli araştırma projeleri, temel aktiviteler ve kaynaklar bir araya getirilerek araştırmacıların birbirinin deneyimlerinden yararlanmaları sağlanmaktadır. Bu işbirliği üniversiteleri fakülteler, bölümler ve disiplinler arasındaki geleneksel sınırları kaldırmak için zorlamaktadır. Kurumlardaki bürokratik yapı yıkılarak risk alma teşvik edilmekte; know-how, girişimcilik ve pazara uyum geliştirilmektedir. Buna ek olarak yerel ve uluslararası kurumlarla yapılan işbirlikleri yapıyı ve bölgedeki eğitimi geliştirmektedir. Araştırmaların kalitesi ise maliyet etkililik hesaplamaları ile değil pazardaki rekabetçilik gücü ile ölçülmektedir.

Etzkowitz ve Klofsten (2005) de bilgi temelli bölgesel gelişme için alternatif teknolojik paradigmalara dayanan çoklu doğrusal dinamikleri olan üçlü heliks modeli oluşturmuştur. Bu model *başlangıç, uygulama, bütünleştirme ve yenileme* olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Üçlü heliks modelinde yenilik politikaları işletmeler, devlet ve akademik dünyadaki girişimciler tarafından aşağıdan yukarıya doğru oluşturulmaktadır. Burada en önemli unsur temelini akademik dünyadan alan firmaların kurulması ve devlet-sanayi işbirliğinin destek verdiği girişimci üniversitelerin oluşturulmasıdır. Bu tip örgütlerde gelecek yenilik dalgası için gerekli koşulları geçerliliğini yitiren teknoloji paradigmaları yerine işbirliği içerisindeki devlet ve üniversiteler oluştururlar. Bölgesel gelişme için oluşturulan bu modelde yenilik yeteneğinin geliştirilmesi kamu/özel birimlerin heterojen bir ağ oluşturmasına bağlıdır. Bu ağ ile firmalar yapılandırılarak, fon açığı kapatılmakta ve sermaye yaratılmaktadır. Uzun süreli bir yenilik başarısı sağlanabilmesi için yüksek teknoloji firmaların kümelenmeleri ve oluşan bu kümelerin de eskilerini yenileme, yenilerini yaratma ve niş oyuncu haline gelme yeteneğinin olması gerekmektedir. Bu modelde üniversite, nitelikli eleman yetiştirme ve eğitim dışında kurumlar oluşturarak bölgesel gelişmeyi sağlamaktadır. Devlet de hukuksal süreçlerle vergi teşviki ve kamu girişim sermayesi sağlayarak üniversitelere destek vermektedir. Bir başka deyişle devlet hem kaynak sağlayıcı hem de stratejik bir ortaktır. Sanayi de meslek içi eğitim ve uygulamalar ile kaliteli elemanlar yetiştirmektedir (Etzkowitz ve Klofsten, 2005).

Tablo 3. Yenilikçi Bir Örgüt Kurmak İçin İlkeler

<p>Akıcılık: Profesyonel inovasyon uygulamaları olarak işi tanımlamak ve faaliyete sokmak. Belirlenmiş, el uygulamaları insanları bilgili hale getirir. Değişim kararlı bir şekilde yeterliliklerin gelişmesiyle doğar. Davranışları uygulama ortaya çıkarır. <i>Dizayn Seçenekleri: Profesyonel uygulamaların formal kurumlarının hepsi yeniliğe katkıları hesaba katılır. Faaliyetlere tepki gösterme yetenekleri faaliyetlere yol gösterir ve iyi birer uygulamadırlar.</i></p>
<p>Bütünsellik: Örgütlü yenilik çalışmalarında yatay akışlarda problemlerin ortaya çıkması ve çözümlenmesi İşbirliğinin kolaylığı tutarlı bir çalışmanın ortak bir yerinden gelmektedir. Farklı aktiviteler birlikte yürümekte ve stratejilere yol göstermektedirler. Sıkı bağlantıları olmayan yapılar esneklik ve kararlılık gösterirler. <i>Dizayn Seçenekleri: Formal olarak yenilik uygulamalarının alanının birinden diğerine akışının fark edilmesi benzer strateji tarafından sağlanır. (projeler, işler, yetenekler, stratejik yönetim)</i></p>
<p>Enerji: Yeniliğin doğrudan elde edilmesi ile işlere dinamizm kazandırılması Enerji sosyal kaynaklardan gelmektedir. Merkezde çalışanlar vardır. İnsanlar etkin çalışmak için araçlara gereksinim duyarlar. <i>Dizayn Seçenekleri: Diğerlerinin zamanına ve dikkatine direkt olarak katılmak, birinin kendi uzmanlık uygulamaları üzerinde kontrole sahip olması, problemler ve seçimler için çoklu seçeneklere sahip olması.</i></p>

Değişimi başarmak bir örgütün en önemli yeteneklerinden biridir. Bu bağlamda yönetime düşen ciddi görevler vardır. Bunlardan en önemlilerini şöyle sıralayabiliriz (Keidel, 1990):

- Ekonomik piyasa koşullarına göre örgütsel değişimi gerçekleştirmek
- Rekabet ortamında şirkete avantaj sağlayacak sürekli bir değişim süreci yaratmak için gerekli ortamı hazırlamak
- Yeniliklere adapte olmak ve zorlukları hızlı biçimde ele alarak çözüme ulaştırmak
- Stratejik planlar yapmak ve uygulamak
- Değişime öncülük etmek ve yönlendirmek

Tablo 4. Yenilikçi Örgütsel Dizayn Profili

		Otonomi	Kontrol	İşbirliği
Strateji	Ayrıt Edici Rekabet Üstünlüğü Bir örgütü rakiplerinden ayıran örgütsel rekabet unsurları nelerdir?	Yüksek performans sergileyen kişilerle değer katmak	Küresel koordinasyon ile maliyetleri veya karmaşıklığı azaltmak	Yenilikçi yöntemlerle kaynakları bir araya getirerek yenilik yapmak
	Gelişim Yolları Gelişme ya da yenilenmeyi nasıl sağlarız?	Dışarıdan	Birlikte	Diğerleriyle işbirliği içinde
Yapı	Koordine Mekanizmaları Yapı için bağımlılığı nasıl yönetiriz?	Serbest rollerin ve birimlerin olması	Hiyerarjik planlama ve yönetim	Karşılıklı yarar
	Karar Sistemleri Kim karar alma sürecine nasıl katılacak?	Yerelleşme	Merkezileşme	Paylaşılmış
	Bilgi Sistemleri Karar vermek için gerekli bilgiyi kim sağlayacak?	Yerel kontrol edilen	Küresel kontrol edilen	Dağıtılmış
	Ödüllendirme Sistemleri Hangi davranışlar finansal ya da finansal olmayarak teşvik edilir?	Bireysellik	Hiyerarşik	Ortak
	Fiziksel Yapılandırma Hangi etkileşimler fiziksel dizaynı teşvik ederler?	Bağımsız hareket	Programlanan etkileşim	Rastgele etkileşim
Stil	Örgütsel Beklenti Bir örgüt üyelerinden ne bekler?	Özgüven	Uyum	İşbirliği
	Bireysel Beklentiler Bir üye örgütünden ne bekler?	Fırsat	Güvenlik	Toplumsal bütünlük
	Kültürel Sapma Sosyal değerimiz nedir?	Ayrılmışlık	Birlik olabilme	Tamamlayıcılık

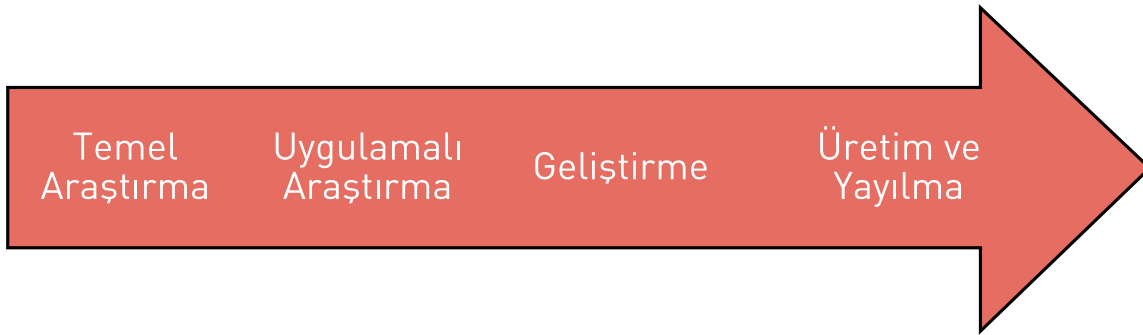
1.4. İnovasyon Modelleri

Lawson ve Somson (2001) bir firmanın yenilik motoru olabilecek bir model geliştirmiştir. Bu model fiziksel varlıklar yerine zenginliği ve refahı arttırmak için örgütsel yeteneğe yapılan bir yatırım olarak görülebilir. Dinamik yetenekler literatürüne göre örgütsel yeniliğin yedi bileşeni bulunmaktadır. Bunlar;

- Vizyon ve strateji,
- Yetkinlik kullanabilme,
- Örgütsel zekâ,
- Yaratıcılık ve fikir yönetimi,
- Örgütsel yapılar ve sistemler,
- Kültür ve iklim,
- Teknoloji yönetimidir.

Godin (2006) bilim, teknoloji ve ekonomi arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için doğrusal yenilik modelini oluşturmuştur. Modelin tüm eleştirilere rağmen halen yaşamasının altında yatan temel neden ise modelin istatistiksel temeller üzerine kurulmasıdır.

Şekil 7. Doğrusal Yenilik Modeli



Kaynak: Godin, 2006.

Model oldukça etkilidir. Araştırma fonu sağlayan kurumlar ile ekonomistlerin danışmanlık yaptığı politika yapıcılar böyle bir modeli desteklemektedir (Godin, 2006).

Douthwaite (2007)'nin öğrenme seçimi modeline göre teknoloji ana paydaşların ortak olarak kullandığı bir dişli olarak düşünülmüştür. Bu dişli bilgi kazanma ve var olan sistemlere uyum gösterip, öğrenme ile çalışmaktadır. Teknolojinin sosyal yapısı bir dişlinin artarak; birbiri içine geçmiş üç dişli haline gelmesi ile oluşmaktadır. Bilginin artışı ise dişlinin boyutunun büyümesi anlamına gelmektedir. Bu süreçte teknoloji katılımcıların fikirleri ve bilgileri ile dönüşmektedir. Douthwaite (2007)'nin meydana getirdiği bu model yeni teknolojiye uyumun başlangıç safhalarında teknolojiyi kullanmayı öğrenen ana oyuncular için yararlı olmaktadır.

1.5. İnovasyonun Küresel Bir Rekabet Aracı Olarak Kullanılması

Dünya artan nüfus ve ilerleyen teknolojiye bağlı olarak bir tür mega köye dönüşecek şekilde küçülmektedir. Ekonomiler, işletmeler, televizyon kültürü ve çevre duyarlılığı ülke sınırlarını son derece kolay aşabilmekte, bilişim teknolojileri uzakta cereyan eden olayları hızla insanların evlerine ulaştırmaktadır. Günümüzde teknolojinin giderek artan ölçülerde vatansızlaştığı, bilimsel makaleler, yabancıların finanse ettiği akademik araştırmalar, uluslararası bilimsel konferanslar ve ileri teknoloji alanındaki ortaklıklar aracılığıyla kolayca sınırları aştığı görülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin bu şekilde ön plana çıkmasıyla birlikte gelişen küreselleşme süreci ve beraberinde yaşanan gelişmeler, ülkelerin değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için birbirleriyle rekabet etmelerini zorunlu hale getirmiş ve daha hızlı kararlar alabilen ve devinime sahip ekonomilerin uluslararası arenada daha güçlü ve daha etkin olduklarını göstermiştir (Bulut, 2004).

Küresel rekabet yarışında üst sıralarda yer almak için ülkeler pek çok farklı rekabet aracını eş zamanlı kullanma durumundadır. Hem ulusal düzeyde hem de uluslararası çerçevede kabul gören sistemlere birer örnek teşkil etmek için kurumlar ve firmalar altyapılarını teknolojik değişim ve inovasyonla güçlendirmeye başlamışlardır.

Bulut (2004)'un çalışmasında belirttiği üzere küreselleşme, teknoloji ve inovasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, günümüzde özellikle bilişim teknolojisi ve telekomünikasyondaki inovasyonlarla ilerlemelerin küreselleşmeyi önemli ölçüde etkilediği kolayca görülebilir. Bilişim teknolojileri ve telekomünikasyon rekabet ortamını yeniden şekillendirmekte, dünya üzerindeki bireyler ve kurumların çalışma tarzlarını kökten değiştirmektedir. Modern iletişim teknolojisi, işletmelerin farklı ülkelerde farklı örgütlenme ve kontrol yöntemiyle iş görmelerini mümkün kılmaktadır. Yine bu teknolojiler örgüt içinde herkesin ulaşabileceği şekilde bilgi iletişimini sürekli olarak sağlamakta, her bölüm diğerlerinden haberdar olmaktadır. Küresel işletmeler dünya genelindeki ortakları, tedarikçileri ve müşterileriyle doğrudan bağlantı kurabilmektedirler.

Küreselleşen dünyada rekabet kuralları ve teknoloji standartları düzenleyip uygulayan Avrupa Birliği gibi ulus-üstü ve OECD gibi uluslararası örgütlenmeler hemen hemen tüm alanlarda ülkeler arasındaki farkların kapatılmasına ilişkin çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar bir yönüyle küreselleşme sürecinde devletlerin uluslararası rekabet kurallarını açıklarken diğer yönüyle uluslararası örgütlerin de yardımıyla kamu politikalarına ilişkin kararlarını oluştururlarken teknoloji ve inovasyonu nasıl kullandıklarını açıklamaktadır (Bahçe, 2011). Ancak teknoloji, inovasyon ve küreselleşme trendi arasındaki bağlantı oldukça karmaşıktır ve teknoloji kavramı ele alınırken sosyal süreçlerin de dikkate alınması gerekmektedir.

Günümüzde istihdam piyasalarında stratejik değişimin en önemli belirleyicileri olan küreselleşme ve teknolojik inovasyon önümüzdeki yıllarda çok daha fazla önem kazanarak etkilerini arttıracaktır. Küreselleşme, farklı sektörlerde küresel ürünler için son kullanıcılarda benzer talepler oluşturma, küresel müşterilerin ihtiyaçlarını değiştirme, ölçek ekonomilerini teşvik etme, araştırma ve ürün geliştirme, maliyetleri düşürme gibi farklı şekillerde etkisini göstermektedir. Teknoloji ise bir sektördeki işletmelerin ölçek ekonomilerine ulaşmalarına ve küreselleşmeye odaklanmalarını sağlamaktadır. Küresel işletmeler kabiliyetlerini artırmak için teknolojik yeniliğe bel bağlamaktadır. Yani, teknoloji hem küreselleşmeye bağlı olarak gelişmekte hem de küreselleşmeyi teşvik etmektedir (Bulut, 2004).

Çağdaş küresel rekabet kavramı üzerine yorum yapan düşünürler, iktisadi küreselleşmeye dönük trendin önemli sonuçlarından birinin özellikle teknoloji yoğun sektörlerde endüstriyel rekabetin artması olduğunu belirtmektedirler. Hatta rekabetin normal sınırların ötesinde oluşmasıyla *hiper-rekabet* yeni bir kavram olarak literatüre girmiştir. Hiperrekabet, küresel ve inovatif rakiplerin stratejik manevralarının dinamiklerinden ortaya çıkmaktadır. Özellikle çevresel faktörler, sürekli daha fazla belirsizlik ve dinamizm, rakiplerin heterojenleşmesi ve aralarında husumetin artmasına neden olmaktadır. Yapılan ampirik çalışmalar istikrarsız ve belirsiz koşullarda agresif stratejileri olan çevik örgütlerin ortaya çıktığını fakat bu örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin güç olduğunu söylemektedir.

1.6. Küresel İnovasyon Endekslerin Analizi

Pek çok farklı tanımları yapılan inovasyon, Stone v.d. (2008)'e göre; karmaşık, doğrusal olmayan, çok boyutlu ve sonuçlarının tahmin edilmesi güç olan bir süreçtir. İnovasyonun kritik parçalarından biri olan bilginin doğrudan ve tam manasıyla ölçümünün mümkün olmaması inovasyonun bünyesinde varolan bütünselliği ortaya koyabilecek, onun özelliklerini tanımlayabilecek tek başına bir ölçüt bulunmamasındandır. Ama buna rağmen araştırmacılar süreçleriyle ve sonuçlarıyla beraber inovasyonu ölçülebilir kılmak için doğru bir göstergenin arayışı içindedir.

- Milberg ve Vonortas (2008) bu konudaki tarihsel gelişmeyi ortaya koymaktadır. Milberg ve Vonortas'a göre inovasyonu ölçebilmek adına ortaya konan kıstaslar birkaç aşamada incelenebilir:
- Birinci aşama inovasyon için odaklanılan girdi olarak Ar-Ge yatırımlarını ve benzeri diğer yatırım kalemlerini dikkate alır. 1950 – 1960 yıllarını içine alan bu aşamanın ölçütleri; Ar-Ge girdileri, BT personeli, sermaye ve teknoloji yoğunluğu olarak gösterilmektedir.
- İkinci aşama bilim ve teknoloji faaliyetleri sonucunda elde edilen ara çıktılara odaklanmıştır. 70'li yıllardan 80'li yılların sonuna kadar gelen bu aşamada; patentler, yayınlar, ürünler ve kalite dönüşümü inovasyonu ölçümlemedeki ölçütler olarak ele alınmıştır.
- Üçüncü aşama daha da zengin inovasyon göstergelerini ve endekslerini dikkate almakta ve kamuya açık verilerle bütünleştirilen anket-araştırma sonuçlarına odaklanmaktadır. 90'ların sonuna kadar gelen bu aşamada anketler, endeksler ve inovasyon kapasitesinin karşılaştırılması inovasyon performansının ölçümünde kullanılan göstergelerden olmuştur.

- Dördüncü aşamada ise süreç göstergeleri ön plana çıkmaktadır. 2000'li ilk yıllardan bu yana süregelen bu aşamada inovasyon performansının ölçümünde bilgi, maddi olmayan varlıklar, şebekeler (network), talep, kümeler, yönetim teknikleri, risk/getiri ve sistem dinamikleri göz önüne alınmaktadır.

İnovasyon performansının ölçümünde 3. aşamada yaygın olarak kullanılmaya başlanılan inovasyon anketlerine ilişkin araştırmaların ilki British Association for the Advancement of Science adlı kurum için 1950'li yıllarda gerçekleştirilmiştir. 1960'lı yıllarda ABD'de National Science Foundation, 1970'lerde University of Sussex bünyesindeki SPRU, 1980'lerde Almanya'da University of Munich bünyesinde anket çalışmaları yapılmıştır. Ardından Kanada, Fransa, İtalya gibi ülkelerde pilot projeler gerçekleştirilmiştir. OECD ve Eurostat arasındaki ortak bir girişimle inovasyon anket çalışmaları resmi kimlik kazanmış ve standardize edilmiş; sonunda da Oslo Kılavuzu isimli çalışma altında bütünleştirilmiştir. Kılavuzun ilk sürümü 1992, ikincisi 1996, üçüncüsü ise 2005 yılına aittir. Bugün çok sayıda ülke inovasyon anketi uygulamaktadır. Avrupa'da Topluluk İnovasyon Anketleri (TIA, Community Innovation Survey) düzenli aralıklarla yapılmaktadır. En güncel anket çalışmaları üç yıllık bir dönemi kapsayacak biçimde tasarlanmıştır.

Hem imalat sektörü, hem de hizmetler sektörü anket çalışmalarının kapsamı içindedir. Topluluk İnovasyon Anketleri tüm AB ülkelerinde uygulanmakta, hatta bölgesel düzeye dahi inmektedir. Her ülkenin anket sorularında farklılıklar olabilmektedir. Topluluk İnovasyon Anketleri dışında bir uygulamayla bazı sektörler için özel anket çalışmaları da yapılmaktadır. Hollanda'da tarım sektörü, Kanada'da inşaat sektörü gibi. Almanya'da yerleşik olan Fraunhofer Enstitüsü yönetiminde imalat sanayinde inovasyon konulu uluslararası bir anket çalışması da ülke düzeyi dışındaki araştırmalara örnekler arasında sayılabilir. Bu çalışmanın bazı dönemlerinde Türkiye de katılımcı ülkeler arasında yer almıştır. 2001 yılında Oslo Kılavuzu'nun Latin Amerika sürümü hazırlanmıştır. Bogota Kılavuzu adı verilen çalışma daha çok işselleştirme kapasitesi (absorption capacity), teknolojik yetenekler ve inovasyon çalışmaları üzerinde durmaktadır.

İnovasyonun ölçümünde Stone v.d., 2008 çalışmasında iki aşamadan bahsetmektedir. Bunlardan birincisi Makro Endeks, ikincisi Parasal Büyüklük Haline Getirme Yaklaşımı'dır. Makro endeks yaklaşımına göre bazı göstergeler seçilerek bir araya getirilir ve genel bir inovasyon notu hesap edilir. Parasal büyüklük yaklaşımına göre inovasyon faaliyetlerinin belirli bir para birimi karşılığı ortaya konur. Her iki yaklaşımın da güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır.

Makro Endeks yaklaşımı sıklıkla bir ülkenin veya AB gibi siyasi bir Birliğin inovasyon performansının değerlendirilmesinde kullanılır. Yaklaşımın odaklandığı alan inovasyon sürecinin anlaşılması ve inovasyonda kritik öneme sahip olan etmenlerin belirlenmesidir.

Makro endeksler ülkeler için kullanıldığı gibi ülkelerden daha küçük coğrafyalar için de kullanım alanı bulmaktadır; Massachusetts İnovasyon Ekonomisi Endeksi bir örnek olarak sunulabilir. Kanada Alberta Eyaleti ve Belçika'daki Flanders bölgesinde bölgesel inovasyon endeksleri hesaplarını kullanmaktadır. Türkiye'ye baktığımızda İzmir Yenilik adlı projede İzmir'in Ar-Ge ve inovasyon altyapısının analizi yapılmakta, ardından da bir eylem planı hazırlığının sürdüğü bilinmektedir. Makro endeksler firma düzeyinde inovasyon performansının ölçümü amacıyla da kullanılmaktadır. Micheal Porter tarafından geliştirilen elmas küme modeli niteliksel verilere odaklanarak firma düzeyinde inovasyonun nasıl ölçüleceğini tanımlamaktadır (Karaata, 2012).

İnovasyonu anlamak için kullanılan bir araç olarak bakıldığında, makro endeksler dar kapsamda uygulamalar için geçerli görünmektedir. Endeksin olumlu özellikleri arasında inovasyon unsurlarına ilişkin geniş çapta verileri topluyor olması gösterilebilir. Olumsuz taraflarından biri ise sınırlı miktarda finansal veriye dair bilgi toplayabilmesidir. Veri toplamadaki ana odak konusu niteliksel boyutla sınırlı kalmaktadır. Bu endeksler korelasyon analizlerine dayanmakta, nedensellik (causality) tarafı ise eksik görülmektedir (Stone v.d., 2008).

Kamu yönetimleri, politika yapan kesim ve reel sektör örgütleri inovasyonun önemi hakkında daha üst düzeyde farkındalık sahibi oldukça, inovasyonun ölçümü daha da önemli hale gelmiştir. AB'nin Avrupa İnovasyon Karnesi (European Innovation Scoreboard) AB ülkelerini, AB'ye aday ülkeleri, Çin, Japonya, İsviçre ve ABD gibi ülkelerle inovasyon performansı konusunda karşılaştırma olanağı sunmaktadır. INSEAD ise Küresel İnovasyon Endeksi (Global Innovation Index) ile ülkeler arasında bir karşılaştırma yapmaktadır. AB'nin Topluluk İnovasyon Anketi de bu yaklaşımı özümsemiştir. Stone v.d. (2008)'e göre inovasyon endekslerini hesaplamak amacıyla kullanılan faktörler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

1.7. Dünyada İnovasyonun Durumu

19.yy da elektriğin sanayide kullanılmaya başlaması teknolojinin ilerlemesini hızlandırmış olsa da 1990'lı yıllarda internet kullanımının yaygınlaşması ile bilgi tabanlı ekonomik yatırımlarda yüksek artış sağlanmış ve kalkınma ve gelişme politikalarında önemli bir yer aldığı anlaşılan Ar-Ge ve inovasyon kavramları ülke ekonomilerinin gündemine oturmuştur.

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirlemede bir ölçüt olarak kullanılmakta olan inovasyon üzerine yapılan yatırımlar ülkeler bazında değişkenlik arz etmekte ve bu yatırımlarla ülkeler dünyadaki teknoloji ve bilim alanında oynadıkları rollerini de belirlemektedirler. ABD, Finlandiya, Japonya, Kore, İsviçre gibi ülkelerin bu alanda yaptıkları yatırımlar diğer ülkelere göre gayri safi millî harcamalarının çok daha büyük kısmını oluşturmaktadır.

90'lı yıllarda, inovasyonun direk bilim kaynaklı olması teknolojik olarak ilerlemeyi hızlandırmıştır. İnovasyon dışsal ve çok disiplinli bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Böylelikle firmalar Ar-Ge çalışmaları için daha fazla kaynak sağlamaya ve inovasyon çalışmaları için alternatif bilgi kaynakları aramaya başlamışlardır. Finansal, yönetsel ve organizasyonel değişiklikler bilgi pazarının gelişmesini sağlamıştır. Kamuda mali kısıtlamalar özellikle sanayi ile bağ kurabilen üniversiteleri ve araştırma kurumlarını bu pazara girmeye cesaretlendirmiştir (Erkek, 2011).

Dünya genelinde 2000'li yılların başında yaşanan ekonomik düşüşe rağmen bu yıllardaki hükümetler ekonomik büyüme için bilim, teknoloji ve yenilikçilik yardımlarını geliştirmek amacıyla geniş bir politika uygulamışlar ve bu dönemde bilgi alanında artış gösteren yatırımlar OECD ülkeleri arasında ekonomik performans açısından anahtar girdi halini almıştır.

1960 yılında kurulan Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)'ye üye ülkelerin inovasyonu desteklemeye yönelik politikaları farklılık göstermesine rağmen kamu ve özel sektör ortaklıkları OECD ülkelerinde yeni ve yaratıcı buluşların teşvik edilmesinde önemli bir araç oluşturmaktadır. Gerek kamu gerekse özel sektörün mali katkıları sağlayarak kamu ve özel sektör ortaklıkları kamunun sınırlı Ar-Ge finansmanından daha iyi sonuçlar alınması ve de sanayi sektörünün güçlü bir katılımının sağlanması için araç oluşturmaktadır (Erkek, 2011).

OECD ülkelerinin hükümetleri bilim ve inovasyon yardımlarına ekonomik büyüme için çok büyük dikkat gösterdiler ve birçok yeni girişimde ve reformda bulundular. 2000 yılında Avustralya, Kanada, Macaristan, İrlanda, Kore ve İspanya gibi bazı ülkeler bilim, teknoloji ve inovasyon alanında kalkınma ve gelişme göstermek için kapsamlı bir politika çerçevesi hazırladılar. Devlet enstitüleri ve ajanlar yenilik sistemlerinin güvenliği için yeniden yapılandırıldı ve politika uygulama alanları genişletildi. Devlet araştırma sistemleri ekonomik ve sosyal ihtiyaçlara göre daha iyi uyum sağlanması için bir takım reform çalışmalarına tabii tutuldu. (DPT-KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004).

ABD ise ülkenin önde gelen sanayi şirketlerinin ortak organizasyonu olan Industrial Research Institute (IRI), 1996'daki Başkanlık seçimleri öncesinde, Birleşik Devletler'in ekonomi ve teknoloji politikası ile ilgili olarak, Başkan ve Kongre adaylarına hitaben yayımladığı bildiri: "Geçen 50 yılda ABD'de kaydedilen ekonomik büyümenin en az yarısını teknolojik inovasyona borçluyuz." tespitinde bulunulmuştur. Ancak 90'lı yılların sonuna doğru ABD'de devlet yatırımlarını düşürmüştür ve özel sektör yatırımlarının artmasını sağlamıştır. Dünyada inovasyonun vatanı olarak görülen ABD'de inovasyon politikası Barack Obama'nın Eylül 2009 tarihli "Amerikan İnovasyon Stratejisi" başlıklı dökümanı ile resmîyet kazanmıştır. Bu dökümanda bir yandan devletin gerekli altyapıyı sağlamasının önemine vurgu yapılırken, bir yandan da devletin aşırı müdahaleciliğinin sakıncalarına dikkat çekilmiştir. Bu açıdan ele alındığında Amerikan inovasyon politikasının Avrupa'dan önemli ölçüde farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Bu farklılığın en büyük göstergesi ise Avrupa'nın inovasyon politikalarında AB kurumları merkeze alınırken, ABD'de inovasyonun motorunu şirketler, Silikon Vadisi gibi kümelenmeler ve savunma ve uzay sanayii oluşturmaktadır.

Avrupa'daki son ekonomik kriz işgücünün yüzde 10'unu işsiz bırakınca bu durum bu yaşlı kıtanın ekonomik ve sosyal gücünü zayıflatmıştır. Bunun üzerine AB komisyonu, Avrupa'nın inovasyon birikimini fikir düzeyinden istihdam sağlayacak bir platforma taşımak için stratejik bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu stratejik yaklaşımın ana öğeleri enerji, gıda güvenliği, sağlık ve yaşlanan nüfus olarak belirlenmiştir. Bunlara ilave olarak komisyon tarafından, inovasyon potansiyelini kinetiğe dönüştürmenin önündeki engelleri kaldırmak amacıyla kamu ve özel sektör arasındaki işbirliğini geliştirecek yollar belirlenmiştir. 2010 yılının sonlarına doğru Avrupa'da en üst politik seviyede yürütülen, inovasyona stratejik bir yaklaşım olarak kamu kaynaklarını özel sektörü harekete geçirmede kullanacak ve inovasyonların pazara ulaşmasını zorlaştıran darboğazları kaldırması amacıyla 'İnovasyon Birliği' kurulmuştur.

2010 yılında hazırlanan *İnovatif Olmayan Bir Avrupa'nın Bedeli* başlıklı rapora göre Avrupa 2020 hedefinde öngörülen şekilde Ar-Ge yatırımını GSMH'nin %3'üne çıkartmak 3.7 milyon yeni iş imkanı meydana getirebilir ve yıllık GSMH'yi 2025'e kadar 795 milyar Euro arttırabilir. Bu sebepten AB Komisyonu tarafından 2007-2013 dönemine yayılan 140 milyar Euro'luk 3 ayrı fon mekanizması da kurularak inovasyonlu endüstriyi geliştirmeyi amaçlanmaktadır. Birlik politikası, Yapısal Fonlar ve Birlik Fonu (7. Çerçeve Programı-FP 7,54 milyar Euro ile Rekabetçilik ve İnovasyon Çerçeve Programı - CIP 86 milyar Euro) tarafından fonlanarak yürütülmektedir. İnovasyonda asolan inovatif bir fikrin başarılı bir ürüne veya servise dönüştürülmesi AB tarafından yıllardır üzerinde durulan bir husustur ve bu iki fon yardımıyla uygulanan politika sonucu çok sayıda somut başarı hikâyeleri meydana gelmektedir.

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. Önemli sektörler veya kurumlar doğduğunda ve gelişmeye başladıklarında küresel teknolojik çevrede farklı teknolojik yeteneklerini geliştirmeleri farklı ağlara, dış kaynaklara erişme kolaylığına dayanmaktadır (Cho ve Lee, 2003).

Gelişmekte olan ülkeler teknolojik olarak gelişmek için genellikle öğrenme ve dış bilgi ve teknolojiler elde etmeye yatırım yapmakta ve kendi stratejik ağlarını oluşturmaya çalışmaktadır. Bu oyuncular genellikle yarı küresel ağlara dahil olmaya çalışmaktadırlar çünkü küresel teknolojileri kolaylıkla alabilmektedirler. Bu ağlar genellikle gelişmiş ülkelerdeki Ar&Ge'leri, profesyonel eğitilmiş ve deneyimli oyuncular yer almaktadır. Bu networklerde gelişmekte olan ülkelerin firmaları kendilerini dinamik şekilde geliştirme imkanı bulmaktadır (Cho ve Lee, 2003).

Örneğin, Kore'deki yarı iletken sektörü oyuncuları kendi stratejik ağlarını oluşturmuşlardır. Global liderlerin bulunduğu ağlarda teknolojik açıdan bir seviye farklılığının olması Kore firmalarının başarılı şekilde liderlerin teknolojilerini öğrenmelerini sağlamıştır. Başlangıçta teknolojik yetenekleri zayıf olan bu firmalar kendilerini hızla geliştirmiştir. Bu ağlarda bulunan Koreli kurumlar karşılaştıkları ekonomik krizlerle yeniden yapılanmaya giderek kendilerine has yetenekler geliştirmişlerdir. Koreli firmalar yeteneklerini geliştirerek liderlere yaklaşılmaya başladıklarında küresel standartlara uymak zorunda kalmışlardır. Bu noktada kurumlar hizmet üretim kapasitelerini arttırmak yerine yenilik kabiliyetlerini geliştirecek yatırım yeteneklerini geliştirmişler ya da inovasyonla hizmette farklılaşmaya gitmişlerdir (Cho ve Lee, 2003).

Ali v.d. (2011) gelişmiş ülkelerdeki kurumların inovasyon yapma veya bir yeniliği kopyalayarak geliştirip yenilikçi teknolojiye dönüştürmeye yönelik teknolojik inovasyon yeteneklerini sarmal süreç modelleri ile açıklamaktadır. Bu modele göre gelişmiş ülkelerdeki kurumların teknolojik inovasyon yeteneği 4 süreç sonunda oluşmaktadır.

Sekil 8. Kurumların Teknolojik İnovasyon Yeteneği Oluşturma Modeli



Kaynak: Ali v.d., 2011

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. Böylece 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 (Ali v.d., 2011).

Abetti (2000) radikal teknolojik inovasyonu oluşturan başarı faktörlerini Ar&Ge projeleri, teknolojik yenilik, iç girişimcilik ve kurumsal stratejinin değişimi perspektifleri bakımından ele almıştır. Bu başarı faktörleri iki başarılı (GE Projesi EHV-UHV, Xerox vuruşsuz yazıcı) bir de başarısız (GE vuruşsuz yazıcı) örnek olayları üzerinde incelenmiştir. Çalışmada aynı faktörler Motorola'nın Iridium uydu iletişim sistemleri ve Nokia'nın hücresel telefonlarının başarı şansını önceden tahmin etmek için de uygulanmıştır.

- 1- GE projesi 500 -735 KV alternatif akım güç aktarımı EHV (Çok yüksek voltaj) ve UHV (Ultra yüksek voltaj) radikal yeniliği başarıyla sonuçlanmıştır.
 - 2- GE ilk yüksek hızda vuruşsuz yazıcı geliştirmede başarısız olmuştur.
 - 3- Xerox ise aynı tip yazıcıyı başarılı bir şekilde geliştirmeyi başarmıştır.
- Her proje yaklaşık 10 ya da daha fazla yılda geliştirilmiş olup \$10 milyon dolar harcama yapılmıştır. Sonuçta radikal

bir inovasyonun başarı ölçütü olarak üç faktör belirlenmiştir Abetti (2000):

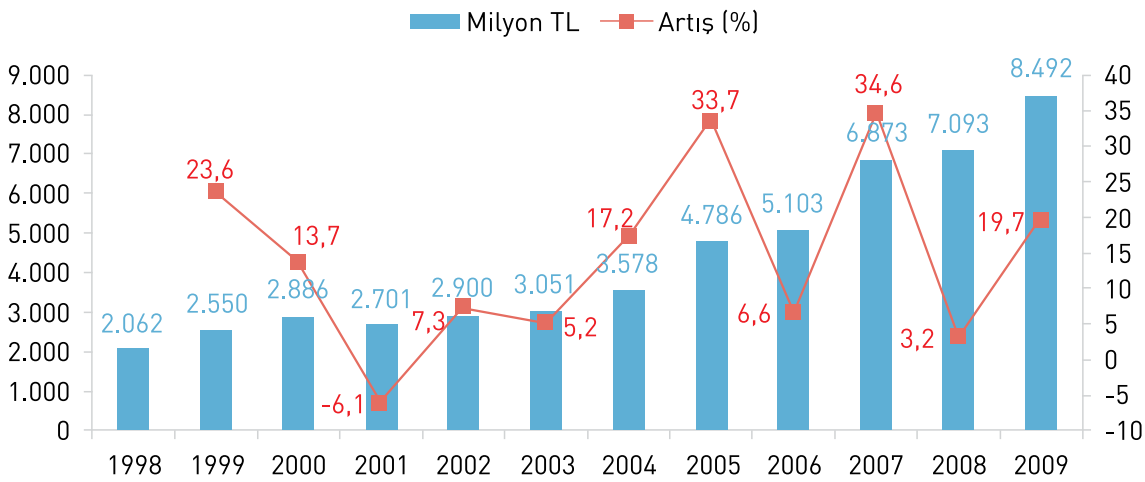
- 1- Teknik başarı-özellikleri sağlaması
- 2- Ticari başarı-piyasa tarafından kabul görmesi
- 3- Finansal başarı-yeterli yatırım getirisi

Radikal teknolojik yeniliklerin başarılı olmasında iş ve teknik hedeflerin iyi belirlenmesi ve bu hedefler arasında da bir uyum olması gerekir. Örneğin GE vurgusuz yazıcı örneğinde teknik hedefler yöneticilerle tartışılmadan R&D merkezi tarafından belirlenmiştir. İşletme stratejilerini Japon firmalarla rekabet edebilmek için maliyetleri düşürme kararı almıştır. İkinci olarak çalışanlar üretim, pazarlama ve dağıtım yeteneklerini yeni ürünlerde de gösterebilmelidir. Genel Müdür de sürece dahil olmalı ve fonksiyonel koordinasyon da sağlanmalıdır. GE vurgusuz yazıcının genel müdürü hastalığı nedeniyle işi olurlarına bırakmıştır. Riskli projelerde başındaki insanların daha önceki başarılarının bir önemi yoktur. Bir projenin başında şampiyon olmazsa o proje ölür. Radikal teknolojik ürünlerde Xerox'un başarısı güçlü fonksiyonellik ve ürün yeteneğidir. Ayrıca potansiyel üreticiler, veri işlemcileri ve iyi yöneticiler ile pazar antlaşması yapmışlardır. GE'in akım transistörü icadının başarısında proje liderinin teknoloji konusunda uzman yedi kişiyi işe almış ve her birinden manyetik, elektrostatik, lazer ve mürekkep gibi konularda bir el kitabı çıkartmalarını istemiştir. Çalışan arasında sık ve açık bir iletişimin olması gerekmektedir. Araştırmacıların aynı zamanda birer girişimci olmaları gerekmektedir. Kaynaklar verimli şekilde kullanılmalıdır. Radikal yenilik projeleri sadece fonksiyonel stratejilerde değil teknolojik ve pazarlama stratejilerinde de değişiklikler içermelidir. İleri teknoloji pazarında lider olabilmek için radikal yenilikçi kurumların mutlaka stratejik bir odakları olmalıdır (Abetti, 2000).

1.8. Türkiye'de İnovasyonun Durumu

Türkiye'deki yenilik çalışmalarına ayırdığı bütçe 2009 yılı itibari ile 8.492 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılına göre bu oran %19,7 oranında artmıştır.

Grafik 1. Türkiye'de Ar-Ge Harcamaları (2010 Sabit Fiyatlarıyla)



Kaynak: TÜİK

Türkiye'nin Ar-Ge harcamalarının GSYİH'ye oranı 2009 yılında %85 iken 2013 yılında bu oranın % 2'ye çıkarılması hedeflenmektedir. Bunun yanında 2009 yılında kamu sektöründe yapılan Ar-Ge harcamalarının toplam Ar-Ge harcamalarının içerisindeki payı %12,6'dır. 2013'te bu payın % 1,4 artırılması hedeflenmektedir.

Tablo 5. Türkiye Bilim Teknoloji ve Yenilik Göstergeleri

Göstergeler	Türkiye													AB27 Toplam 2009	OECD Toplam 2008
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2013 Hedefi		
Ar-Ge Harcamasının GSYİH'ye Oranı (1998 Bazılı Seri)	0,37	0,47	0,48	0,54	0,53	0,48	0,52	0,59	0,60	0,72	0,73	0,85	2	1,91	2,34
Kişi Başına Ar-Ge Harcaması (SAGP \$)	32	39	44	46	46	42	53	67	78	98	106	122	124	598,6	803,2
Toplam Araştırmacı Sayısı (1000 TZE)	19	20	23	23	24	33	34	39	43	50	53	58	120	1.531	4.190
Toplam Ar-Ge Personeli (1000 TZE)	23	24	27	28	29	38	40	49	54	63	67	74	150	2.479	-
Özel Sektör Ar-Ge Harcamasının Toplam Ar-Ge Harcamalarına Oranı	31,6	38,0	33,4	33,7	28,7	23,2	24,2	33,8	35,6	41,3	44,2	40,0	60	61,6	69,6
Kamu Sektörü Ar-Ge Harcamasının Toplam Ar-Ge Harcamalarına Oranı	7,3	6,7	6,2	7,4	7,0	10,4	8	11,6	11,2	10,6	12	12,6	14	13,5	10,9
Yükseköğretim Sektörü Ar-Ge Harcamasının Toplam Ar-Ge Harcamalarına Oranı	61,1	55,3	60,4	58,9	64,3	66,3	67,9	54,6	53,2	48,2	43,8	47,4	26	23,7	17,0
Milyon Kişi Başına Bilimsel Yayın Sayısı	86	98	100	120	156	186	227	243	272	309	324	348	400	1.262	1.416
Üçlü (Triadik) Patent Sayısı	7	3	4	9	8	8	13	12	17	22	21	-	100	14.525	46.691

Türkiye’de Ar-Ge harcamalarının finans kaynaklarına bakıldığında Ar-Ge harcamalarının %99’unun ulusal kaynaklar ile fonlandığı görülmektedir. Sektörler bazında bakıldığında Ar-Ge harcamalarının %34’lük kısmını kamu sektörü, %41’lik kısmını ise özel sektör fonlamaktadır.

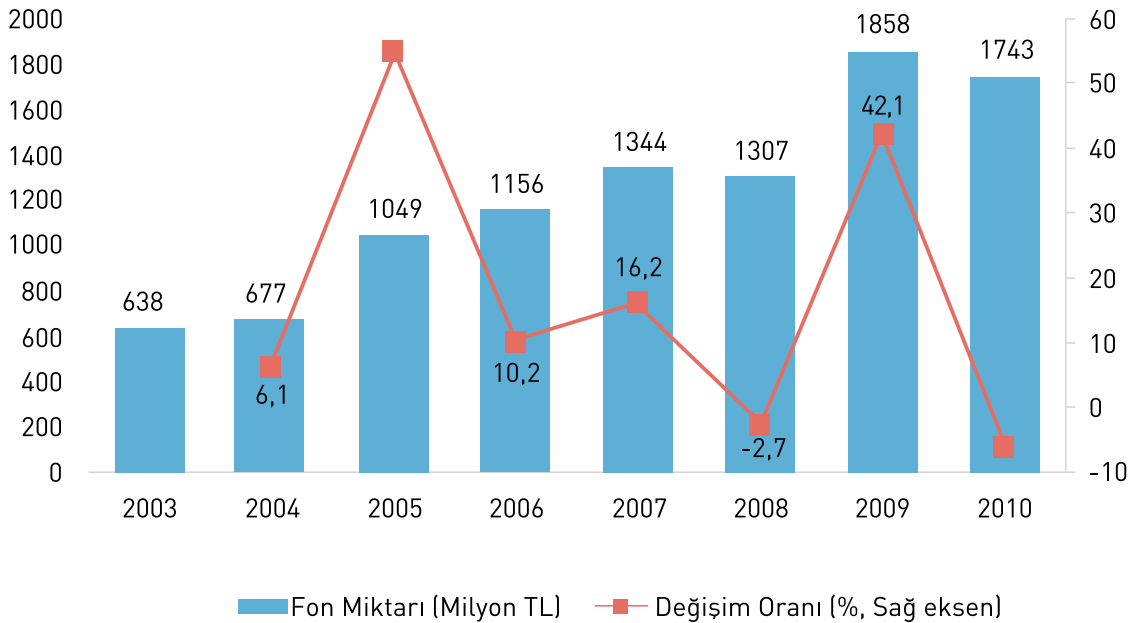
Tablo 6. Türkiye’de Ar-Ge Harcamalarının Finans Kaynağı ve Sektörler Bazında Gerçekleşme Oranı (%)

Ar-Ge Harcamasını Gerçekleştiren Sektörler	Finans Kaynağı					Toplam
	Özel Sektör	Kamu	Yüksek Öğretim	Diğer Ulusal	Yurt Dışı	
Özel Sektör	33	6,1	0	0,1	0,8	40
Kamu	0,4	12,1	0	0	0,1	12,6
Yükseköğretim	7,6	15,8	20,3	3,6	0,1	47,4
Toplam	41	34	20,3	3,7	1	100

Kaynak: TÜİK

2010 yılında doğrudan kamu Ar-Ge ve Yenilik Fonları toplam 1.743 milyon TL’dir. 2009 yılına göre bu fonların % 6,1 oranında azaldığı görülmektedir.

Grafik 2. Doğrudan Kamu Ar-Ge ve Yenilik Fonları (2010 Sabit Fiyatlarla)



Kaynak: KOSGEB, Maliye Bakanlığı, DPT, TÜİK, TÜBİTAK, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.

Türkiye’de 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’yla başlayan süreçte kamu yönetimine yeni bir yaklaşım getirilmiş ve bu yeni yaklaşım, stratejik yönetim anlayışına ve performansa dayalı bir çalışma prensibi benimseyen kamu idareleri ile esnek ve etkili bir kamu sektörü oluşturulması hedeflenmiştir. Bu dönüşüm ile inovasyon kurum kültürü olarak benimsenmiş ve inovasyon yönetimine ilişkin teknik ve yöntemlerin uygulanmasıyla gerekli sistemlerin kurulması sağlanmıştır (Güngör ve Göksu, 2013).

2005 yılında kamuda inovasyon çalışmalarının geliştirilmesi amacıyla Ulusal İnovasyon Girişimi adıyla bir topluluk kurulmuştur. Bu topluluk Türkiye’de inovasyon politikalarını oluşturmayı ve politikaların uygulanması safhalarında özel sektör-üniversite-sivil toplum işbirliğini pekiştirmeyi ve yönlendirmeyi; siyasi irade ve kamu kurumlarıyla diyalogu geliştirip görüş ve öneriler hazırlayarak inovasyon politikaları oluşturma sürecine katkıda bulunmayı ve inovasyon konusunda kamuoyunda bilinç oluşturmaya amaçlanmaktadır. Bu kapsamda topluluk ‘İnovasyonda Farkındalık’ konulu bir proje geliştirmiştir. Proje ile KOBİ’ler özelinde, şirketler kesiminde inovasyon yönetimi eğitimleri, bilgilendirme etkinlikleri, kamuoyu yaratabilmek için çeşitli seferberlik çalışmaları hedeflenmektedir (Güngör ve Göksu, 2013).

Bunun yanında 2008 yılında Maliye Bakanlığı kamuda inovasyon uygulamasını gerçekleştirebilmek ve yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla Technopolis Group Türkiye firması ile *Kamuda İnovasyon Yönetim Sistemi ve Tekniklerinin Geliştirilmesi* kısa adıyla KAMİN olarak bilinen projeyi başlatmışlardır. Böylece kamu inovasyon uygulaması resmi anlamda hayat bulmuştur (Güngör ve Göksu, 2013).

Türkiye'de kamu inovasyon çalışmaları kapsamında verilebilecek en önemli örneklerden biri de e-devlet uygulamasıdır. Ayrıca Gelir İdaresi Başkanlığı'nın e-vergi dairesi uygulaması, İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı'nın mükellef ve çalışanlarını dinleyen açık ve inovatif yönetim anlayışını net olarak hissettiren forum uygulaması, hastanelerde online randevu hizmetleri, Kültür Bakanlığı'nın müzekart uygulaması, Milli Eğitim Bakanlığı'nın e-okul, Adalet Bakanlığı'nın UYAP, e-dava uygulaması, m-dönüşümü (mobil demokrasi) uygulaması da kamu inovasyon çerçevesinde ele alınmaktadır (Güngör ve Göksu, 2013).

Türkiye'nin Stratejik Vizyonu 2023 göre Kamu Yönetiminde İnovasyon ve Kalkınma 2023 Raporu hazırlanmış ve kamu inovasyon çalışmalarının insani kalkınmaya desteklemesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda inovasyon, sürdürülebilir kalkınma, rekabet gücü, istihdam artışı, toplumsal refah ve yaşam kalitesinin anahtarı olarak benimsenmiştir. Böylece daha az kaynak ve sınırlı kapasiteyle, çok daha geniş bir kitleye, daha yüksek kaliteli hizmet sunulması, insan odaklı, hesap verilebilir ve etkin bir kamu yönetimi ile bireylerin taleplerine daha iyi yanıt verme sağlanmış olacaktır (Güngör ve Göksu, 2013). Ulegin v.d. (2012) çalışmasında belirttiği üzere Türkiye küresel rekabet sıralamasında yükselmektedir. Türkiye, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından her yıl yayınlanan *Küresel Rekabetçilik Raporu*'nda;

2009-2010'da, 133 ülke arasında 61. sırada yer almıştır. 2010-2011'de, bu kez 139 ülke içinde yine 61. olarak yerini korumuştur. 2011-2012'de ise 142 ülke arasında 59. sıraya yükselmiştir. 2012-2013 sıralamasında ise bir önceki yıla göre 16 sıra yükselerek ve puanını da 4.3'den 4.5'e yükselterek 144 ülke arasından 43. sırayı almıştır.

Ülkeler GSMH esasına göre gruplandırılarak incelendiğinde Türkiye; 2009-2010'da *Verimlilikten İnovasyona Geçiş Grubu* içindeyken; 2010-2011'de, OECD'nin 2010 raporunda da belirttiği üzere GSMH'de yaşadığı %14'lük kayıp nedeni ile *Verimlilik Grubu* içine girmiş; 2011-2012'de tekrar *Verimlilikten İnovasyona Geçiş Grubu* arasındaki konumuna dönmüştür. 2012-2013'te ise bu konumunu korumuştur. Türkiye GSMH esasına göre yapılan ön sınıflandırmadaki konumunu korumaktadır (Ulegin v.d., 2012).

2012-2013 raporunda analiz edilen 144 ülkenin verileri ile Türkiye'nin verileri arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. 144 ülkenin ortalama değerleri incelendiğinde, Türkiye'nin Küresel Rekabetçilik Endeksi-KRE'yi oluşturan 12 bileşenden sadece 2'sinde ortalamanın altında bir değere sahip olduğu görülüyor. Bu bileşenler;

- *Emek Piyasalarının Etkinliği*,
- İnovasyon'dur.

Türkiye 8 bileşende küresel ortalamanın üstünde, 2 bileşende ise altında yer almaktadır. (Ulegin v.d., 2012)

Avrupa Birliği (AB), INSEAD, the Economist Intelligence Unit tarafından yapılan çalışmalar inovasyon performansını ölçerken ve bu ölçüm sonucunda ülkelere dair sıralama yaparken, Dünya Bankası; inovasyonu da bir girdi olarak kabul eden bilgi ekonomisi kavramı bünyesinde ülkelerin performanslarını analiz etmekte ve bir sıralama ortaya koymaktadır. AB tarafından hesaplanan İnovasyon Skor Tahtası adlı çalışmaya göre, AB 27'ye ek olarak dikkate alınan 7 ülke arasında Türkiye son sırada bulunmaktadır. Ancak performans ölçümünde dikkate alınan göstergelerin büyüme oranlarında ise Türkiye AB 27 ortalamasının üzerindedir. INSEAD tarafından yapılan 2011 tarihli ölçüm çalışmasına göre Türkiye 125 ülke arasında 65. sırayı almaktadır. İnovasyon için gerekli girdiler ve çıktılar olmak üzere iki temele dayanan INSEAD inovasyon endeksinde Türkiye çıktılarda, girdilerle karşılaştırıldığında hatırı sayılır ölçüde daha iyi performans göstermektedir. Bu çalışma için dikkate alınan en eski tarihli rapor 2009 yılında yayımlanan the Economist Intelligence Unit'e aittir. Kurum, yaptığı çalışmada 82 ülkenin verilerini kullanmakta, bu ülkeler arasında inovasyon performansında Türkiye 52. sırayı almaktadır. İnovasyonun kapsama alanında daha geniş bileşenleri barındıran bilgi ekonomisi performansı açısından bir sıralama Dünya Bankası tarafından gerçekleştirilmektedir. 2012 yılı için yayımlanan veritabanındaki değerlendirmeye göre Türkiye 142 ülke arasında 69. sıraya sahiptir. Bu konum 2000 yılındaki sıralamanın altındadır (Karaata, 2013).

1.9. Türkiye ve Diğer Ülkeler Arasında İnovasyon Üzerine Karşılaştırmalar

Ulegin v.d. (2012) çalışmasında belirtildiği üzere Türkiye ile aynı grupta (Verimlilikten İnovasyona Geçiş Grubu) bulunan ülkelerin değerlerinin ortalamaları alındığında, Türkiye'nin *Pazar Büyüklüğü*'nde yine dikkat çekici bir yükseklik göze çarpmaktadır. *Emek Piyasalarının Etkinliği* ve *Yüksek Öğretim ve İşbaşında Eğitim*'de ise Türkiye, içinde bulunduğu grup

ülke ortalamasına göre bir hayli geridedir. Buna rağmen, sıralama 59.sıradan 43. sıraya çıkmayı başarmış olan Türkiye; bu yıl BRIC ülkeleri olarak ifade edilen Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin yanı sıra; Meksika, Polonya ve Endonezya ile karşılaştırılmıştır.

BRIC ülkeleri olarak ifade edilen Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin, genel olarak yükseliş içindedirler. Bu ülkeler içinde en ciddi yükselişi geçen yıl olduğu gibi bu yıl da Brezilya göstermiş ve 5 basamak birden yukarı çıkarak 48. olmuştur.

Meksika, 2009-2010 döneminde Türkiye ile birlikte *Verimlilikten İnovasyona Geçiş Grubu* içindeyken 2010-2011 döneminde bizimle birlikte *Verimlilik Grubu* arasına düşmüş ve yine bizimle birlikte 2011-2012 döneminde geçiş ülkeleri içine girmiş ve bu yıl da grubunu korumuştur. Bunun yanı sıra, geçen yılki yükselişini sürdürerek 58.sıradan 53.sıraya yükselmiştir.

Polonya, Türkiye ile aynı kategoride olan geçiş ülkelerinden biridir. Bu yıl da hem grubunu korumuş hem de sıralamadaki 41. olma konumunu korumuştur. Endonezya, 2. grup içindeki ülkeler olsa da, gelecek 10 yıl içinde büyüme açısından ilk 10'a girmesi beklenen ülkelerden biri olarak görülmektedir.

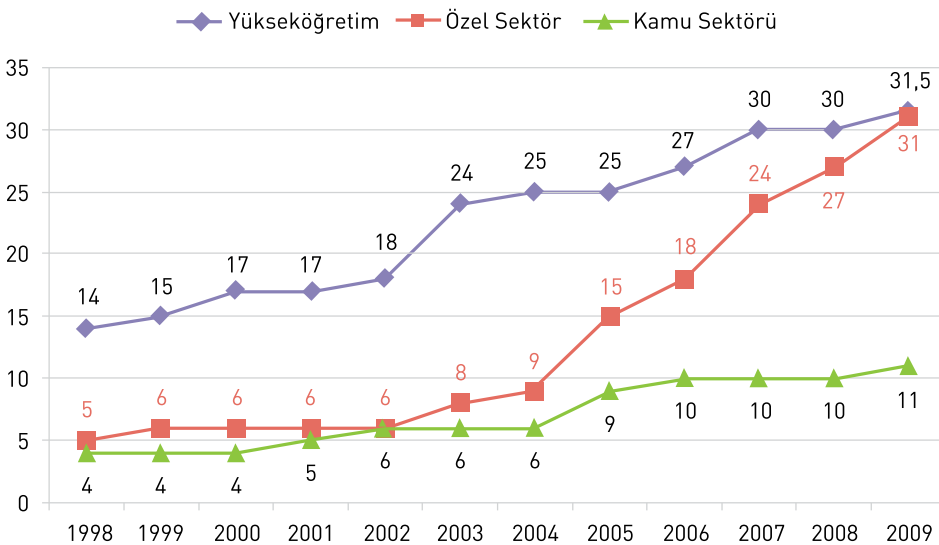
1.10. Ar-Ge ve İnovasyon Çalışmalarına Yönelik Kanun ve Sağlanan Destekler

Araştırma geliştirme faaliyetlerinin ülkemizdeki durumuna baktığımızda ise Gayri Safi Yurtiçi Hâsıladan aldığı payın 2010 yılı verilerine göre binde 8,5 olduğu görülmektedir. Oldukça düşük olan bu rakam aslında teknolojik altyapımızın da düşük olduğuna işaret etmektedir, yani yüksek teknoloji sahibi ürünleri yurtdışından almak zorunda kalmamızdan dolayı sürekli bir dış ticaret açığına da neden olmaktadır. Bu bağlamda oldukça önemli bir rol oynayan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin artması ülke ekonomisine de önemli katkılar yapacaktır. Dolayısıyla inovasyon ve araştırma geliştirme faaliyetleri devlet teşviklerinden önemli bir pay almaktadır.

Türkiye'de araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleriyle bu faaliyetlere yönelik teşvikler, 5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun ve bu kanuna dayanılarak yayımlanan Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesine İlişkin Uygulama ve Denetim Yönetmeliğinde düzenlenmiştir. 5746 sayılı kanunla özel teşvik alan araştırma geliştirme alanında; ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için teknolojik bilgi üretilmesi, üründe ve üretim süreçlerinde yenilik yapılması, ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, üretim maliyetlerinin düşürülmesi, teknolojik bilginin ticarileştirilmesi gibi konular hedeflenmektedir. Söz konusu kanun ve yönetmelikte pek çok kavramın tanımı verilmekle beraber İnovasyon (Yenilik) kavramı *Sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara cevap verebilen, mevcut pazarlara başarıyla sunulabilecek ya da yeni pazarlar yaratabilecek; yeni bir ürün, hizmet, uygulama, yöntem veya iş modeli fikri ile oluşturulan süreçleri ve süreçlerin neticelerini ifade etmektedir* şeklinde tanımlanmıştır.

Kanun ve Yönetmeliğe göre Ar-Ge desteklerinden yararlanmak iki farklı şekilde olmaktadır. Bunlardan ilki Ar-Ge merkezleri yoluyla desteklerden yararlanmaktır. Ancak bir işletme biriminin Ar-Ge merkezi sayılabilmesi için kanun ve yönetmelikteki tanıma göre en az elli tam zamanlı Ar-Ge personelini istihdam etmesi gerekmektedir.

Grafik 3. TZE Ar-Ge Personelinin Sektörlere Göre Dağılımı (Bin Kişi)



Kaynak: TÜİK

Kanun Ar-Ge merkezlerine yönelik desteklerin yanında, kamu kurum ve kuruluşlarınca, kanunla kurulan vakıflarca veya uluslararası fonlarca desteklenen Ar-Ge ve yenilik projelerinin ve rekabet öncesi işbirliği projelerinin de desteklenmesini öngörmektedir. Bünyesinde Ar-Ge merkezi oluşturamayan KOBİ'ler bu yola giderek proje bazında Ar-Ge desteklerinden yararlanabilirler. Ancak bunun için projenin ulusal veya uluslararası bir fon tarafından desteklenmesi veya birden fazla KOBİ'nin bir araya gelerek rekabet öncesi işbirliği projesi hazırlaması gerekmektedir. Bu kapsamdaki destek ve teşvikler çeşitli koşullara bağlı olarak Ar-Ge ve inovasyon yönünde çalışma yapacak kurum ve kuruluşlara sağlanmaktadır. Ar-Ge ve inovasyon üzerine çalışmalarda bulunan kurum ve kuruluşlara kanun ve yönetmelik kapsamında Ar-Ge indirimi, gelir vergisi stopajı teşviki, sigorta primi desteği ve damga vergisi istisnası gibi destek ve teşvikler sağlanmaktadır.

Tablo 7. 5746 Sayılı Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun Kapsamında Yararlanılan Ar-Ge İndirimi ve Mükellef Sayısı

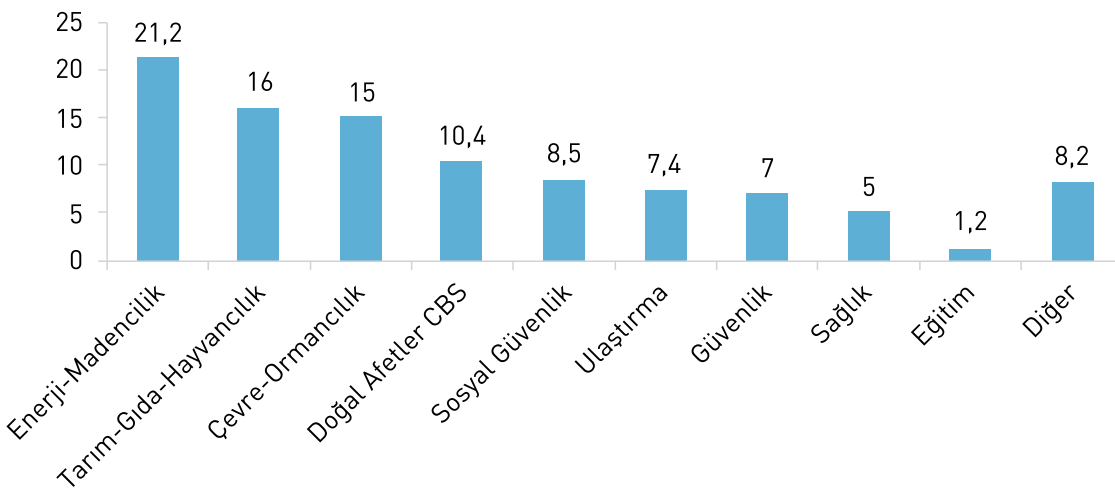
	Mükellef Sayısı			Vergi İndirimi (Milyon TL)		
	2008	2009	Artış (%)	2008	2009	Artış (%)
Gelir Vergisi	61	71	16,3	6	8	33,3
Kurumlar Vergisi	402	549	36,5	585	1297	121,7
<i>Toplam</i>	463	620	33,9	591	1305	120,8

Kaynak: Maliye Bakanlığı

Ayrıca kanun kapsamında, örgün öğrenim veren üniversitelerin herhangi bir lisans programından bir yıl içinde mezun olabilecek durumdaki öğrenci, yüksek lisans veya doktora öğrencisi ya da lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerinden birini ön başvuru tarihinden en çok beş yıl önce almış kişilerin, teknoloji ve yenilik odaklı iş fikirlerini, desteği veren merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri tarafından desteklenmesi uygun bulunan bir iş planı çerçevesinde, katma değer ve nitelikli istihdam oluşturma potansiyeli yüksek teşebbüslere dönüştürebilmelerini teşvik etmek için yapılan sermaye desteğini ifade eden 'Teknogirişim Sermayesi' desteği verilmektedir.

Belirtilen kanun dışında bu alana ilişkin teşviklerde TÜBİTAK destekleri ve teknoloji geliştirme bölgelerine yönelik verilen destekler bulunmaktadır. Kamu kurumları araştırma ve geliştirme projelerini destekleme programı (KAMAG) adı altında TÜBİTAK tarafından kamu kurumlarının geliştirdikleri temel araştırma ve durum tespiti projeleri ile altyapı kurmaya yönelik Ar-Ge niteliği taşıyan projeler desteklenmektedir.

Grafik 4. Kamu Araştırma Programı (KAMAG) Desteklerinin Sektörel Dağılımı (%)



Kaynak: TÜBİTAK

Ar-Ge ve inovasyon projeleri, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Destekleri Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde de desteklenmektedir.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nca yürütülen Sanayi Tezleri (SAN-TEZ) projeleri, Maliye Bakanlığı'nca uygulanan Ar-Ge vergi teşvikleri, kalkınma ajanslarının sağladığı destekler, Hazine Müsteşarlığı tarafından sağlanan yatırım destekleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından sağlanan ihracat destekleri ve yine bu amaçla TTGV tarafından sağlanan desteklerin dışında yine ülkemize yönelik uygulanan AB kaynaklı fonlarla da araştırma ve geliştirme faaliyetleri desteklenmektedir.

1.11. Kurumsal Yapıların Özellikleri ve İnovatif Örgütsel Yapılar

Kamu örgütlerinin kamu hizmeti üretme ve sunma faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirip getirmediğinin değerlendirilmesi, son derece önemli bir işlemdir. Günümüzde kamu hizmetlerinin üretiminde ve bu alandaki beklentilerin karşılanmasında kamu örgütleri yeterince etkili ve verimli olamamaktadır. Yönetimsel sorunlar, mali sınırlılıklar, planlama ve eşgüdüm eksikliği örgütlerin yeterli hizmet üretimini engellemektedir. Bu durum, yeni arayışları ve yönetimde farklı yaklaşımların uygulamaya geçirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Usta, 2010). Bu çalışmamızda kurumsal yapıları mekanik, organik ve hibrid örgütsel modeller başlığı altında incelenmektedir. Bunun yanında inovatif bir örgüt yapısı olan çevik örgütler tekrar tanımlanarak kamu örgüt yapılarına farklı bir yaklaşım sunulmuştur.

1.11.1 Mekanik Yapılar ve İnovasyon

Kurum içerisinde etkin bir bilgi paylaşımı sağlamak ve dolayısıyla inovasyon üzerine çalışmalarda başarıyı sağlamak için oluşturulan kurumların örgüt yapıları üzerine 1971'de Burns ve Stalker'in geliştirdiği mekanik ve organik örgüt yapıları yaklaşımları, etkin bilgi paylaşımı için örgüt yapısının nasıl tasarlanabileceği konusunda bize yardımcı olmaktadır.

Mekanik örgüt yapıları olarak tanımlanan yapıda, otorite ve emir-komuta ilişkileri açık ve seçik olarak belirlenmiş ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler, esas itibarıyla ast-üst ilişkisi şeklindeki dikey ilişkilerden meydana gelmektedir. Bu tarz örgütlenmiş yapılarda kurumda yapılacak işler ve gösterilecek davranış büyük ölçüde üst kademedekilerin verdikleri kararlar ve emirler doğrultusunda olmakta ve emir komuta ve kurmay personel arasındaki farklılıklar kurum bünyesinde açık-seçik olarak belirtilmiştir ve mekanik örgüt yapılarında kontrol alanı genellikle dardır.

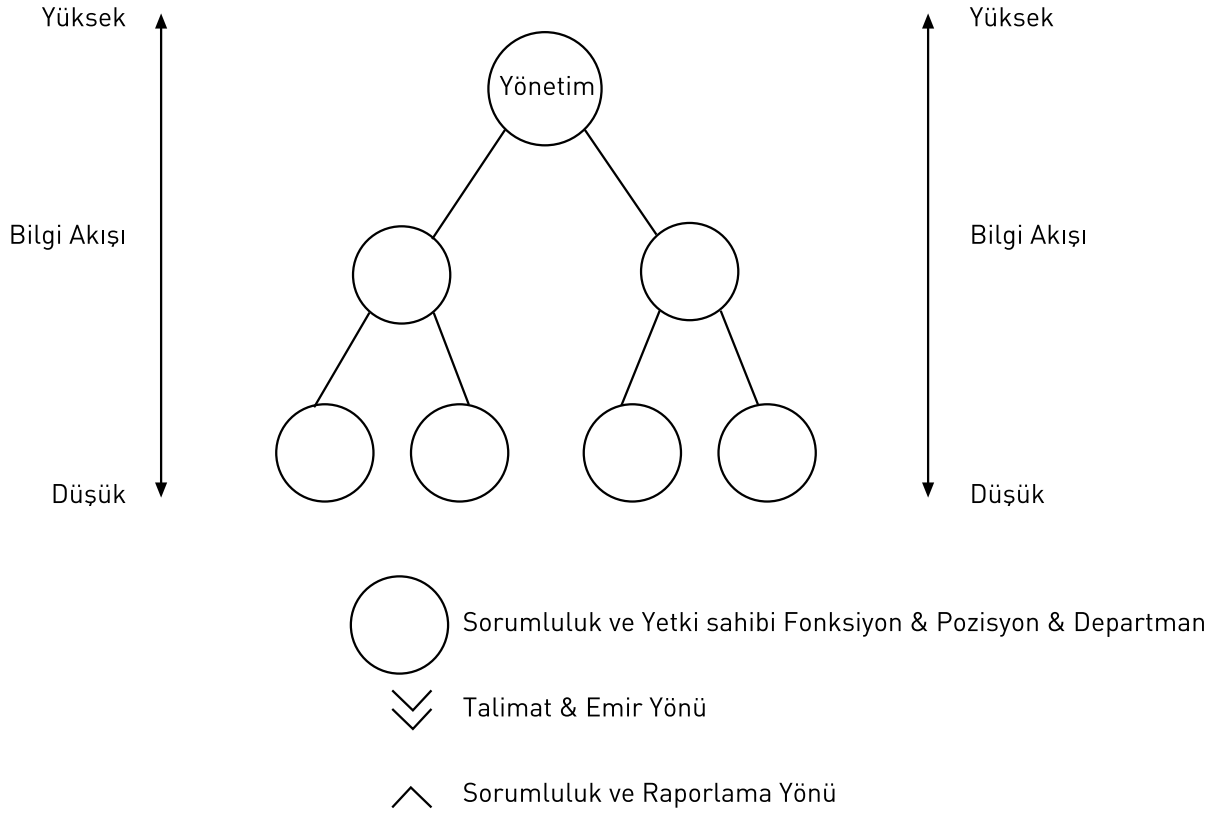
Mekanik örgüt yapısı, klasik yönetim sisteminin özelliklerine uygun, istikrarlı çalışan koşullar altında çalışan işletmeler için söz konusudur. Bu sistemin özellikleri:

- Görevlerde ihtisaslaşmaya önem verilmiştir. Sorunlar ve görev bütünlüğünü kaybedip, bölümlere ayrılmış, uzmanlaşma özendirilmiştir.
- Her bir fonksiyonel role ilişkin teknik yöntemleri anlatan, yetki ve sorumluluklarını belirleyen tanımlamalar vardır.
- Otorite, kontrol ve haberleşme hiyerarşik bir yapıya sahiptir.
- Örgüt üyeleri arasında ve astlar ile üstler arasında haberleşme ve etkileşme dikey yönde cereyan etmektedir.
- Faaliyetler ve iş davranışları, üstlerin talimatları ve onlar tarafından alınan kararlarla yönetilir.

Yerel bilgi (teknik bilgi), deneyim ve ustalıklar; genel kültür tecrübe ve ustalıklardan daha önemlidir ve örgüt üyelerine daha fazla prestij sağlar.

- Örgüte üyelik koşulu olarak, sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağımlılık önem kazanmıştır.
- Yönetici, uzmanlaşarak birbirinden ayrılmış gibi görünen ihtisas ve görev yerlerinin bağlantısı ve koordinasyonunu sağlar.
- Örgüt ve hedefleri hakkında tek ve gerçek bilgi sahibi olan mevkii tepe yönetimidir.
- Yönetim karmaşık bir hiyerarşi olarak algılanır; haberler belirli kanallardan süzülerek üst kanallara; emir ve talimatlar da gene ayrı kademelerden geçerek en alt basamaklara kadar iner. Yönetim merkezîyetçi bir nitelik arz etmektedir.

Şekil 13. Mekanik Örgüt Yapısı Şeması

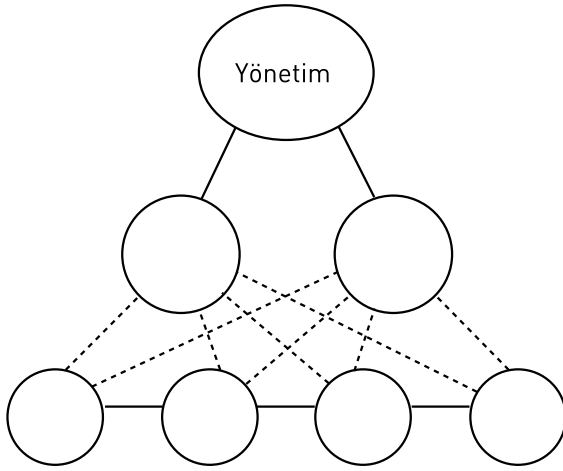


1.11.2 Organik Yapılar ve İnovasyon

Burns ve Stalker'in 1970'li yılların başında ortaya koyduğu örgüt yapıları yaklaşımından bir diğeri olan organik yapılarda örgüt üyelerinin yapacakları işler sürekli olarak, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır. Bu örgütlerde ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine iş genişletmesine dayanan sistem esastır ve yatay iletişim en az dikey iletişim kadar önemlidir. Örgüt üyeleri arasındaki iletişim, emir-komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğinde olmakla beraber organizasyon genel olarak çevre faktörlerine karşı daha açıktır. Tüm bu özellikleriyle organik yapı, mekanik yapının sahip olduğu ilişki ve görevlerdeki açıklık ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşan bir yapıdır.

- Organik örgüt yapısı, değişen koşullara uyumlu olup ve bir takım özellikleri vardır:
- Organik örgüt yapısı; bireylerin özel bilgi ve deneyimlerinin işlerine katkıda bulunabileceğini kabul eder.
- Bireyler arası haberleşme ile bireysel işlerde sürekli ayarlamalar yapılır; sık sık yeniden işler tanımlanır.
- Dikey haberleşmeden çok; yatay haberleşmeye önem verilir. Farklı düzeylerdeki iş görenler birbirleriyle haberleşme olanağı bulurlar (Çapraz haberleşme). Bu nedenle kişiler arası ilişkiler emir komutadan çok danışma niteliğindedir.
- Haberleşmenin kapsamını emir, rapor verme ve almadan ziyade bilgi alışverişi oluşturur.
- Bireylerin genel olarak sahip oldukları ticari, teknik ve endüstriyel konulardaki bilgi ve uzmanlıkları da önemlidir. Belli bir konudaki ihtisaslaşma yerine genel işletmecilik bilgileri, bunların çevresel değişkenlere ve birbirleri ile olan ilişkilerini kurabilme ve sentez meydana getirebilme önem arz etmektedir.
- Bireyler işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil; tüm örgüt gerçeği ve hedeflerin göz önünde tutulması bilinci ile yaparlar.
- Tepe yönetimini oluşturan yöneticiler, mutlaka her şeyi en iyi bilen ve bütün kararları almaya tam yetkili kişiler olarak düşünülmezler.

Sekil 14. Organik Örgüt Şeması



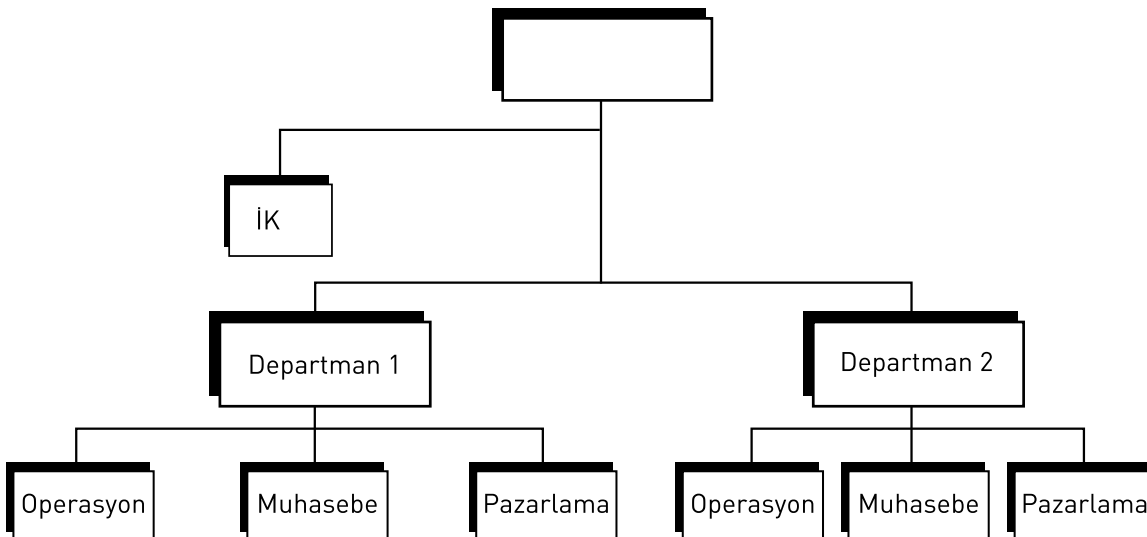
Notlar: Dışarıdan sağlanan bilgi ve tecrübe önemlidir. Sinerji Prensibi: Bütün, onu oluşturan parşaların toplamından daha büyüktür!

— Bağlı Birincil İlişkiler
 - - - - İkincil ilişkiler

1.11.3 Hibrid Örgütsel Modeller ve İnovasyon

Geleneksel işletmeler kalkınma konusunda isteksizdirler, sosyal ve çevresel konuları sivil toplum örgütleri ve devlet kurumlarına bırakma eğilimindedirler. Birçok işletme sosyal ve çevresel sorunlarla başa çıkmanın kendi yararlarına olduğunu anlamıştır. Ancak sosyal ve çevresel konulardaki bu yeni vurgu bile geleneksel iş modelleriyle dünyanın karşı karşıya olduğu kritik sorunları çözmede başarısızdır. Bazı optimal yaklaşımlar kar amacı güden ve gütmeyen kuruluşların birleştirilmesini amaçlar. Bu hibrid modeller, *dördüncü sektör*, *harmanlanmış değer*, *B tipi işletmeler* olarak isimlendirilebilmektedir. Bu organizasyonlar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde en sıkıntılı sorunları çözmeyi vaat ederler. (Emerson ve Bonini,2003; Strom, 2007)

Sekil 15. Hibrid Örgüt Yapısı Şeması



Bütün hibrid organizasyonlar aynı yapıda değildir. Kamu ve özel sektör karakteristiklerinin karışımı farklı şekillerdedir. Mülkiyet ve finansman bakımından farklılık gösterirler (Thomasson, 2010).

Kar amacı gütmeyen hibrid organizasyonlarda finansman çeşitlendirilirken, daha büyük ölçekte sosyal etki elde etmek için paydaş beklentileri yönünde kayma olmaktadır. Geleneksel işletme ve kar amacı gütmeyen organizasyonların kesişiminde sosyal kuruluşlar yatmaktadır. Hibrid spektrum uygulama bazında dört tür içermektedir (Baycan ve Ata, 2012).

1.11.3.1 Kar Amacı Gütmeyen-Gelir Getirici Faaliyetlerde Bulunan Hibrid Organizasyonlar

Faaliyetlerinde, ticari yollarla gelir elde eden kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Gelir getirici faaliyetler ayrı bir iş olarak yürütülmemekle birlikte organizasyonun diğer faaliyetlerine entegre edilmiştir. Bu tür organizasyonlarda gelir getirici faaliyetlerin iki türü vardır.

- *Maliyet geri kazanım (kesikli)*: Kar amacı gütmeyen bir hizmet sunmak için tüm masrafları veya masrafların belirli bir yüzdesini yeniden kazanmak için sürdürülen faaliyetler ya da kurumun misyonu ile ilgili ayrı bir etkinlik fonu faaliyetleri bu türdedir. Özel etkinlikler, konferans ücretleri örnek gösterilebilir. Maliyet geri kazanım faaliyetleri programlara bağlıdır, program bittiğinde ilgili maliyet kurtarma faaliyetleri de sona erer.

- *Kazanılan gelir (devam eden)*: Misyonla ilgili olan ya da olmayan sınırsız bir gelir akışı faaliyetidir. Üyelik aidatı, yayınlar, ürün ve danışmanlık hizmetleri satışı örnek verilebilir. Gelir getirici faaliyetler operasyonlara dayanmaktadır; bir iş planı ile birlikte olduğunda, sosyal ölçekli organizasyonlar halinde ilerleyebilirler.

1.11.3.2 Sosyal Girişimci Hibrid Organizasyonlar

Sosyal bir amaç için oluşturulan herhangi bir ticari girişim olarak tanımlanır. Toplumsal sorunları hafifletici, piyasa başarısızlığını azaltıcı organizasyonlardır. Mali disiplin, yenilik ve özel sektör iş belirlenmesi ile çalışırken, toplumsal değer yaratmak için de çalışırlar. Girişimcilik ve inovasyonu kullanırlar, toplumsal değer ve değişim yaratırlar (The Four Lenses, 2011).

1.11.3.3 Sosyal Sorumlu Hibrid Organizasyonlar

Bu organizasyonların iki amaçları vardır: Hissedarların kârını arttırmak ve geniş sosyal katkılarda bulunabilmek. Ben, Jerry ve Shop bu tip hibrid organizasyon örnekleridir. Sosyal sorumlu organizasyonlarda kâr sağlama derecesi sosyal sorumluluk ve karar ranjını etkiler. Bu organizasyonlar, kârdan vazgeçmek veya önemli mali katkı yapmak yerine, özel kazanç dağıtmak yoluna gidebilir. Genellikle kurumsal misyona sosyal hedefler koyarlar.

1.11.3.4 Sosyal Sorumluluk Uygulayan Hibrid Organizasyonlar

Finans odaklı motivasyon sağlarken yardımseverlik faaliyetlerinde de bulunan kuruluşlardır. "Stratejik hayırseverlik" kamu yararına katkıda bulunurken, şirketlerin kâr maksimizasyonu ve pazar payı hedeflerini elde etmesine yardımcı olur. Sosyal faydalı faaliyetler yürütebilirler; hibe etme, kamusal imajı geliştirici sponsorluklar örnek gösterilebilir.

1.11.4 İnovatif Örgüt Yapıları: Çevik Organizasyonlar

Çevik örgütler sektörlerinde finansal performansları bakımından lider değillerdir. Fakat bu sav daha önce yapılmış, çevik örgütlerin öngörülemez değişim yaşanan çevrede büyüyebildiklerini söyleyen çalışmaların bulguları ile çelişmektedir. Goldman ve Nagel (1993) ile Dove (1994) çevik örgütlerin istikrarsız değişimlerin görüldüğü dinamik bir çevrede finansal açıdan başarılı olabilmeye yeteneklerinin olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü çevik örgütler taleplerdeki değişimleri tahmin etme, süreçlerini tekrar yapılandırma, örgüt sınırları içerisinde bilgi paylaşımı yapma, güçlü rakiplerinden yeni süreçler benimseme yeteneğine sahiptirler. Örgütlerin belirli süreçleri ve yeteneklerinin (çevik stratejilerinin) olması çevredeki ani değişimlere hızlı karşılık verebilme yeteneklerini desteklemektedir. Rao, Li, Shao ve Shi (2006) da on üç yıl sonra benzer sonuçlara varmışlardır.

Goldman ve Nagel (1993 ve 1994) çevik örgütleri dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda faaliyet gösteren ve çevik olmayan rakiplerine göre nispeten finansal açıdan daha başarılı performans gösteren örgütler olarak tanımlamışlardır. Bu dinamik değişken ortam (1) rakipler, tedarikçiler ve müşteriler arasında yüksek seviyede ortak değişim mekanizmaları, kısıtlı kaynaklar ve sınırlı büyüme fırsatları olan (Dess ve Beard, 1964; Emery ve Trist, 1965) (2) örgütsel tepkinin ve hizmette farklılığın yüksek talep gördüğü (Voss, 1994) çevre olarak tanımlanmaktadır. Bu tür çevreler düşman dinamikler olarak adlandırılmaktadır (Hoyt, 1996; Hoyt, Huq ve Kreiser, 2007). Bu yüzden, bu düşman dinamikler çerçevesinde kurumlar yüksek finansal performans sergileyen örgütler olarak varsayılmaktadır. Örgütsel Strateji ve Yöneyim teorileri de bu tanıma desteklemektedir (Figenbaum ve Karnani 1991; Grinyer ve Al-Bazzaz, 1986; Yasai ve Ardekani, 1989). Bu teoriler çevre dinamik olduğu ve tahmin edilemez değişimler sergilediği zaman finansal performans ile ilişkili olan iki örgütsel süreç veya yetenek belirlemiştir.

Planlama: Planlama süreci algılanan çevresel koşullar ile ilişkili olarak birtakım kurum stratejilerinin üretilmesini sağlamaktadır. Strateji literatürü planlamanın yapısı için taktik ve stratejik planlama olmak üzere iki boyut belirlemiştir.

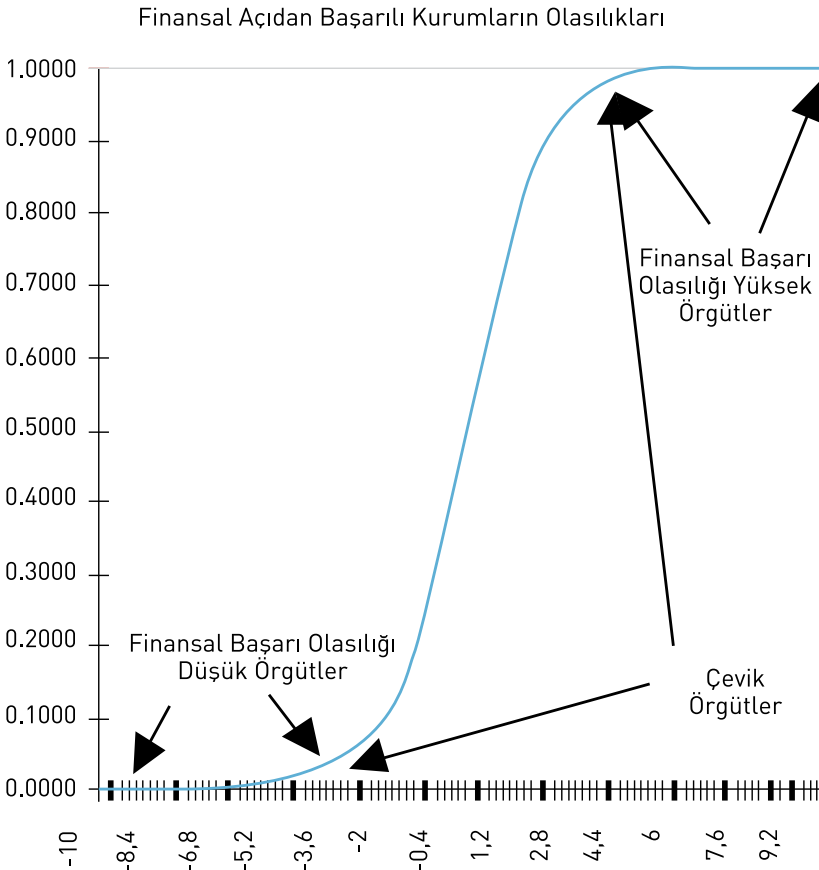
Taktik planlama kısa dönem hedeflere odaklanmakta ve çalışanlar arasında devamlı etkileşim içermektedir (Shrader, Mulford ve Blackburn, 1989). Stratejik planlama ise daha uzun dönemli hedeflere odaklanmakta ve bir takım politika ve prosedürlere dayanmaktadır (Gilmour ve Brandenburg, 1962; Ramanujan, Venkatraman ve Camilus 1986).

Esnek Hizmet Altyapısı: Hizmet üretme yeteneği çevredeki tahmin edilemeyen değişimlere bağlı olarak esnek bir altyapı ile desteklenmektedir. Esnek hizmet altyapısının iki boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar pazarların örgüt içi etkin ve hızlı transferi, tasarım ve strateji bilgileri ile desteklenen örgütsel koşulları ifade eden *kişisel etkileşim süreci* (Cross, Parisi ve Wise, 2007; Jiang ve Chen, 2007; Wang, Zhu ve Zhan, 2006; Youssef, 1992) ve hizmet süreci içindeki sermaye varlıkları olarak bilinen ve büyük hizmet çeşitliliği ve indirgenmiş döngüler ile desteklenen *hizmet teknolojisi*dir (Jiang ve Chen, 2007; Jordan ve Graves, 1995; Parthasarthy ve Sethi, 1992; Rao ve Li, 2006).

Çevik örgütlerin sektörel koşulları istikrarsızdır. Bunun yanında bu örgütler gerçekte ek giderlere karşı oldukça duyarlıdır. Bu yüzden dinamik ve tahmin edilemez değişimler sergileyen sektörde ayakta kalmak için çeviklik gerekli olmasına rağmen yeterli değildir. Örgütler aynı duyarlılık seviyesinde kalmak istediklerinde önemli ölçüde ağır maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Bu yüzden bu tür örgütler ayakta kalabilmek için yönetsel dikkate ve esnek üretim teknolojisine de ihtiyaç duymaktadır. Fakat bu faktörler de örgütün karlılığını azalmaktadır. Dolayısıyla, istikrarsız koşullar altında uzun dönemde çevik örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri zorlaşmaktadır. Sethi ve King (1994) ek maliyetleri olmasından dolayı çevikliğin her örgüt için uygun olmadığını iddia etmiştir. Çevik örgütlerin finansal açıdan başarılı ve başarısız kurumlar ile karşılaştırılması yapıldığında çevik örgütler ile finansal açıdan başarısız kurumların finansal açısından başarılı olan kurumlara göre daha fazla kişisel etkileşim sürecine girdiklerini ve hizmet ve müşteri bilgilerini daha fazla diğer kurumlarla paylaştıkları görülmektedir. Çevik örgütlerin fonksiyonel birimleri arasındaki iletişim hizmet döngüsünün süresini kısaltırken hizmet ve müşteri isteklerindeki farklılıkları da azaltacaktır. Diğer yandan, finansal başarısı düşük olan kurumlardaki fonksiyonel birimler arasındaki iletişim, bu kurumların düşük hizmet kalitesi sunduklarını göstermektedir. Yüksek düzeydeki etkileşim süreçleri olan bu gruplar Miles ve Snow'un reaktif örgütlerine benzemektedir (Miles, Snow, Meyer ve Coleman, 1978). Tüm durumlarda, bu yüksek etkileşim seviyesi karlılığı düşürmekte ve finansal performansı etkileyen ek maliyetlere neden olmaktadır.

Bunun yanında çevik örgütler, finansal açıdan başarılı ve başarısız kurumlardan daha fazla yüksek hizmet teknolojisini kullanmaktadır. Sonuç olarak çevik örgütler sektörlerinde lider konumda yer almak zorunda değildir.

Sekil 16. Örgütsel Yapıların Sınıflandırması



Ortada yer alan çevik örgütlerin finansal başarısı olan kurumlara göre bölümler arası iletişimi kuvvetlidir. Güncel çalışmalar düşman dinamik çevrede faaliyet gösteren bu kurumların çevrelerindeki değişimlere daha hızlı tepki verdiklerini söylemektedir. Çevik örgütler hizmet süreçlerinde örgüt içi etkileşim süreçlerini çevik olmayan örgütlerden daha fazla kullanmaktadır (Sridhar, Nerur ve Balijepalli, 2007; Sethi & King 1994) ve etkileşim süreçlerindeki değişimlere diğer gruplardan daha duyarlıdır. Bu süreçlerin getirdiği ek işlem maliyetleri nedeniyle finansal açıdan sektörlerinin en başarılı kurumları olamamaktadır.

Bunun yanında, çevik örgütler hizmet teknolojisini kullanmaya finansal açıdan başarılı ve başarısız örgütlere göre daha yatkındır. Bu nedenle, çevik örgütler hizmet teknolojilerini finansal açıdan başarılı ve başarısız olan kurumlardan daha çok kullanırlar.

Planlama için çevik örgütlerin uzun dönem ve kısa dönem planlama faaliyetleri arasında bir denge kurmaları beklenirken, beklenin aksine kamu sektöründe çevik örgütler hizmet teknolojileri ile örgüt içi etkileşim süreçleri arasında bir denge kurmaktadır.

BÖLÜM 2

2- KURUMLARDA İNOVASYONUN GELİŞMESİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ

Tanımı gereği, inovasyon pazarda ticari bir başarı yakalaması gereken bir olgudur. Bu nedenle pazar araştırması içermeyen, pazar taleplerini anlayamamış ve pazara uyumlu olmayan yeniliklerin inovasyon değeri kazanması zordur. Kurumların inovasyon stratejileri sadece pazar gereksinimlerine göre değil aynı zamanda gelecek ihtiyaçlarının da belirlenmesi ve anlaşılmasına yönelik adımlar içermelidir. Bilgi, teknoloji, iş planı ve politika basamaklarından bir ve bir kaçını içermeyen çalışmaların başarılı bir inovasyona dönüşme olasılığı oldukça zordur. Geçmişte kurumlar daha çok teknoloji temelli inovasyonlara ağırlık verirken, günümüzde fırsat ve pazar temelli teknolojik alt yapı gerektirmeyen inovasyonların da değerini anlamışlardır (Ulusoy v.d., 2007). Günümüzde inovasyona yönelik kurumsal yapıların içinde yönetim desteği olmayan, kaynak ve serbest zamandan yoksun projeler sadece fikir, en iyi olasılıkla da kısmi iyileştirme seviyesinde kalma tehdidi altında bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerde inovasyon sürecinin başarılı bir şekilde uygulanıp yönetilebilmesi için bu süreçte ortaya çıkan kurumsal engelleri ortadan kaldırmak gerekmektedir (Kanter, 1985; Kuratko ve Montagno, 1989).

Özel sektör piyasasında ürün ve hizmet üreten kurum ve kuruluşların dışında kamu kurumlarında inovasyonun ana amacı, bir hizmetin, bu hizmetten faydalanan bireylerin ve kurumların refah düzeyini arttırmak amacıyla daha yenilikçi bir yöntemle sunulması olmaktadır. (Akçomak, 2009) Kamu kesiminde inovasyon çalışmalarının 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.

Kâr amacı gütmemesi, yapılan işlerin standart hale gelmiş olması, kamu kurumlarının karmaşık ve büyük bir organizasyon yapısına sahip olmaları gibi nedenlerden dolayı kamu sektöründe inovasyon yeterince ön plana çıkmamaktadır (Maliye Bakanlığı, Kamin Projesi, 2009).

White (2003) kamuda inovasyonu zorlaştıran etkenleri şu şekilde tanımlamıştır (Maliye Bakanlığı, Kamin Projesi, 2009):

- Test etmek ve gelişmek için gerekli kaynakların kıtlığı,
- İnovasyona nasıl başlanacağı konusunda bilgi olmaması veya yeni fikirler ve projeler ile ne yapılacağına bilinmemesi,
- Uzun dönemli inovasyon uygulaması için fon yaratılamaması,
- Kamu-özel sektör işbirliğini sağlamada zorluklar yaşanması,
- İnovasyonların devamlılığını sağlayamama.

Albury (2005) inovasyonun önündeki engelleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- 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.

Borins (2006), bu engelleri üç grupta toplamıştır:

- Bürokrasi kaynaklı engeller: Dostça olmayan ve şüpheli 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;

- Politik çevre kaynaklı engeller: Yetersiz fon ve kaynaklar, hukuksal kısıtlamalar, politik karşı tutum;
- Kamu sektörü dışındaki engeller: Halkın inovasyon faaliyetinin işe yaramayacağına dair şüpheleri, faaliyetin hedef kitlelerine ulaşmadaki zorluklar, programdan dolayı çıkarları kötü yönde etkilenen ve kamu sektörü ile rekabet etmek zorunda kalacak özel sektörün karşı tutumu.

Literatürden de hareketle, kurum ve kuruluşlarda inovasyonun gelişmesini engelleyen faktörleri temelde ikiye ayırmak mümkündür.

2.1 Yapısal Faktörler

İnovasyon süreçleri analiz edilmiş zaman özellikle yapısal ve bağlamsal olarak birçok faktörün süreçler üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu çerçevede organizasyonel yapıların daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.1.1 Yönetim

Üst yönetim desteği her konuda olduğu gibi kurumlarda yapılacak inovasyonun başarılı olmasında da ön plandadır. Üst yönetimin desteğinin var olması ve bunun bir ödül sistemi ile uygulamaya geçirilmesi yeni fikirlerin oluşması için ön şarttır. Üst amirlerin, yenilikçi fikirlere doğru ilgilerini çekebilmek ve desteklerini sağlamak uğraş gerektirir. Burada, üst yönetim konumundaki bireylerin liderlik ve girişimcilik özellikleri ön plana çıkar. Bir kısım yönetici çok iyi bir teknik yeterliliğe sahip olsa da, stratejik anlamda kurumu ileriye taşıyacak ve rekabet gücü yaratabilecek yenilikçilik girişimlerine kapalı olabilir. İnovatif fikirlerin kurumda yer edinebilmesi için kurumsal sınırların ve departmanlar arası çatışmaların da üstesinden gelinmelidir.

Üst düzey yöneticiler, inovasyon girişiminin her durumda işletmenin uzun vadeli menfaatleri doğrultusunda olduğunu net ve tutarlı bir şekilde savunmalı ve korkuları mümkün olduğunca gidermelidir (Govindarajan ve Trimble, 2010). Gerekli gördüğü durumlarda çalışanlar arasında rol ve görevlerde meydana getirilecek değişiklikleri ve bunların sonuçlarını önceden belirlemeli ve kurum iklimine zarar vermeden ve en önemlisi inovasyon sürecine gölge düşürmeden sorunları çözmelidir.

Chakraborty ve Chakraborty (2004) yönetimin farklı bir boyutu olan psikolojinin yönetime bakış açısını incelemişlerdir. Çalışmaları örgütteki moral ve motivasyonun yönetim açısından önemine değinmektedir. Gosling ve Mintzberg (2003) ise örgütsel bakış açısından sorunu ele alarak tüm yönetsel alanları yöneticinin kendisi, örgütler, kapsam ve prosedürler, ilişkiler ve değişim olmak üzere beş faktör altında bir araya getirmiştir. Bu faktörler örgütsel başarı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Cogner ve Fulmer (2003) ise örgütlerde başarı veya başarısızlığa neden olan faktörleri araştırmışlardır. Sonuçta dinamik ve yaratıcı örgütlerin mekanik yapı ve süreçlere sahip olan örgütlerden daha başarılı olduğu görülmüştür.

2.1.2 Liderlik

İnovasyon sürecinde bir diğer engel, güçsüz liderlik ve zayıf iletişimidir. Üst yönetim sorumluluğu genelde iyi bir lider yerine iyi bir teknik personele verir. Oysa iyi bir lider, örgüt içi ve dışı iletişimi açık tutarak fikrin gelişmesini ve benimsenmesini sağlar. İyi bir iletişim olmadan ekip üyeleri arasında güven ve etkileşimi sağlamak imkânsızdır.

İyi bir lider, ekip üyelerinin beceri ve yeteneklerini iyi tanımlayarak ekibi hedefe yönltebilen kişidir. Doğru lideri seçen işletmelerde inovasyon süreçleri başarıya ulaşabilecektir. Bu süreçte önemli olan, ilişkilere değer veren, grupları koordine edebilecek, doğru kişileri seçebilecek, sosyal ilişkileri güçlü, insanları iyi tanıyabilen bir liderin sürecin başına geçirilmesidir. Önemli yenilikleri gerçekleştirecek olan inovasyon liderinin davranışlarının kişisel duygu ve düşüncelerden arınmış olması gerekmektedir. Yetenekli bir lider, yenilikler sonucunda ortaya çıkan sonuçların işletme için ve çalışanlar için önemini örgüt içinde paylaşmalıdır.

2.1.3 Örgütsel Tasarım

Kamunun karmaşık ve çok büyük yapılanmaları inovasyon için bir iç engel oluşturabilir. Böylesi büyük ve karmaşık yapılarda ortaya çıkan *duvarlar ve yalıtılmalar* sonucu kendi organizasyonel norm, görüş ve uygulamalarını oluşturan ve bir diğeri ile çok az iletişim kuran *gruplar* iç engellerin oluşmasına neden olurlar.

Tek merkezlilikten uzak, iletişimi zayıf ve çakışan görev tanımları içeren organizasyonel yapılar bürokratik engelleri ifade eder. Bürokratik engeller, esneklik ve çeviklik gerektiren inovasyon sürecinde olumlu algılanmazlar. Değişim gerektiren bu girişim faaliyetlerinin mevcut iletişim kanalları ve kurumsal kaynaklara erişim konusunda yaratacağı sıkıntılar göz ardı edilmemelidir.

2.1.4 Kültür

Kamunun uzun geçmişe dayanan deneyim ve uygulamalarının yönergelerinin varlığı. Genellikle içeride yapılmayan inovasyon ve değişikliklere yürürlükteki sistemi bozacağı endişesi ile direnç gösterilmesi rastlanılan bir durumdur. Bir inovasyon sürecinin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek engeller arasında en önemli engel kurumsal dirençtir. Çalışanların hem işletme içindeki hem de dışındaki alışkanlıklarını, iş görme biçimlerini, iş saatlerini, genel olarak kurulu düzenlerini değiştirmesi, olası olgularla ve belirsizlikle karşılaşma korkuları çalışanların direnç göstermelerinin nedenleri olarak kabul edilebilir insani tepkilerdir. Ancak, yenilik çabalarına engel olmak, durdurmak veya yavaşlatıcı tepki ve tepkisizlikler, yenilikçilik yoluyla işletmenin rekabet avantajı elde etmesini engelleyebilecek kritik bir kurumsal yapı yaratacaktır.

2.1.5 Kurumsal Silolar

Kurumsal silolar iş ve bilgi teknolojilerinde kullanıldığı haliyle, kurumlar içerisindeki işlevsiz bölüm ya da departmanlardır. Kurumun asıl hedef ve amaçlarına ulaşmak için kendini korumaktan sorumlu; verileri bir arada tutup çoklamak ve yönetmeyi sağlarken, merkezi hizmetlerin sağlanması ve daha çok kurum içi iletişime hizmet eden, kendilerine ait sınırlı (dar görüşlü - küçük) hedefleri olan departmanlardır. Kurumsal silolar kimi zaman orta yönetim tarafından hiç kontrol edilmeden, denetlenmeden duran departmanlar halini alabilmektedir. Bu da tabii ki kurumsal silolar kurarken gereksiz maliyetler getirirken kurum genelinde bilgi sistemleri ile implementasyonunu da oldukça zor, hatta yer yer imkânsız hale getirmektedir.

2.2. Çevresel Faktörler

İnovasyon yapısını yönlendiren diğer bir faktör de örgütlerin içinde bulunduğu çevresel koşullardır. Bu çerçevede özellikle rekabet, mevzuat gibi faktörler sektörlerin temel yapılarını doğrudan etkilemektedir.

2.2.1. Düşük Rekabet

İnovasyon sürecinin temelinde rekabetin yer aldığını söylemek yanlış sayılmaz. Dengeli bir rekabet ortamında bulunan kurum ve kuruluşlar açısından bakıldığında inovasyon, onu yapan ve kullanacak olanlar açısından üstünlük sağlarken, bunun dışında yer alanlar açısından ciddi bir tehdit oluşturabilir. Bunların ötesinde inovasyon ve daha temelde rekabet; aslında bütün tarafların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilir.

Rekabet, kurum ve kuruluşların niteliklerini değil, somut bir ilişki biçimini ifade eder. Bu ilişki rekabetçi tarafların, birbirlerinin hamlesine göre konumlanmalarını ve öz yeteneklerini buna göre ayarlamalarını gerektirir ki, bu kapsamdaki süreçlerin tedrici bir ilerleyişi gerektirdiği de ileri sürülebilir. Koç ve Yavuz (2010)'a göre kurumların rekabet piyasasında rekabet edebileceği bir rekabetçi tarafın hiç olmayışı ya da nitelikli bir tarafın olmayışı düşük rekabet ortamı oluşturmaktadır ve düşük rekabet kurumların inovasyonunun önündeki engellerden biri olmaktadır.

2.2.2. Düzenleyici Kurumların Yaklaşımı

İnovasyon Sistemi kavramı; inovasyon sürecine dahil olan aktörler arasındaki ilişkilere büyük önem vermektedir. Bu yaklaşıma göre; inovasyon başarısı yalnızca firmaların, üniversitelerin, araştırma enstitülerinin ve düzenleyici kurumların nasıl hareket ettiklerine değil, aynı zamanda *birlikte* nasıl hareket ettiklerine bağlıdır. Bir başka deyişle, inovasyon ve teknik ilerleme, bilginin çeşitli türlerini üreten, dağıtan, uygulayan aktörler arasındaki kompleks ilişkilerin bir sonucudur. Bu sebepten inovasyonun önündeki engellerden biri olarak düzenleyici kurumların yaklaşımı da ele alınmalıdır.

Türkiye gibi ülkelerde düzenleyici devleti kurmaya yönelik bir disiplin uygulansa da, bu disiplinin uygulanış biçimi ve getirdiği sonuçlar ciddi ölçüde yerel faktörler tarafından şekilleniyor. Siyasetçileri, BDK yöneticilerini ve bürokratları farklı baskılar ve öncelikler altında hareket eden, sorunlarla başa çıkan, varolan araçlar ve kaynaklar arasında stratejik seçimler yapan ve çözümler üreten dinamik aktörler olarak görmek önem taşıyor (Sönmez, 2011).

2.2.3. Örgütsel Çeşitliliğin Düşük Olması

Örgütsel çeşitliliğin düşük olması aynı sektörde faaliyet gösteren yapıların yetersiz olması durumu olarak izah edilebilir. İlk başta kamu için örgütsel çeşitlilik imkânı olmadığı düşünülse de kamu, birçok rolünü STK'lar üzerinden gerçekleştirme şansına sahiptir. Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı bu durum için en güzel örnektir.

BÖLÜM 3

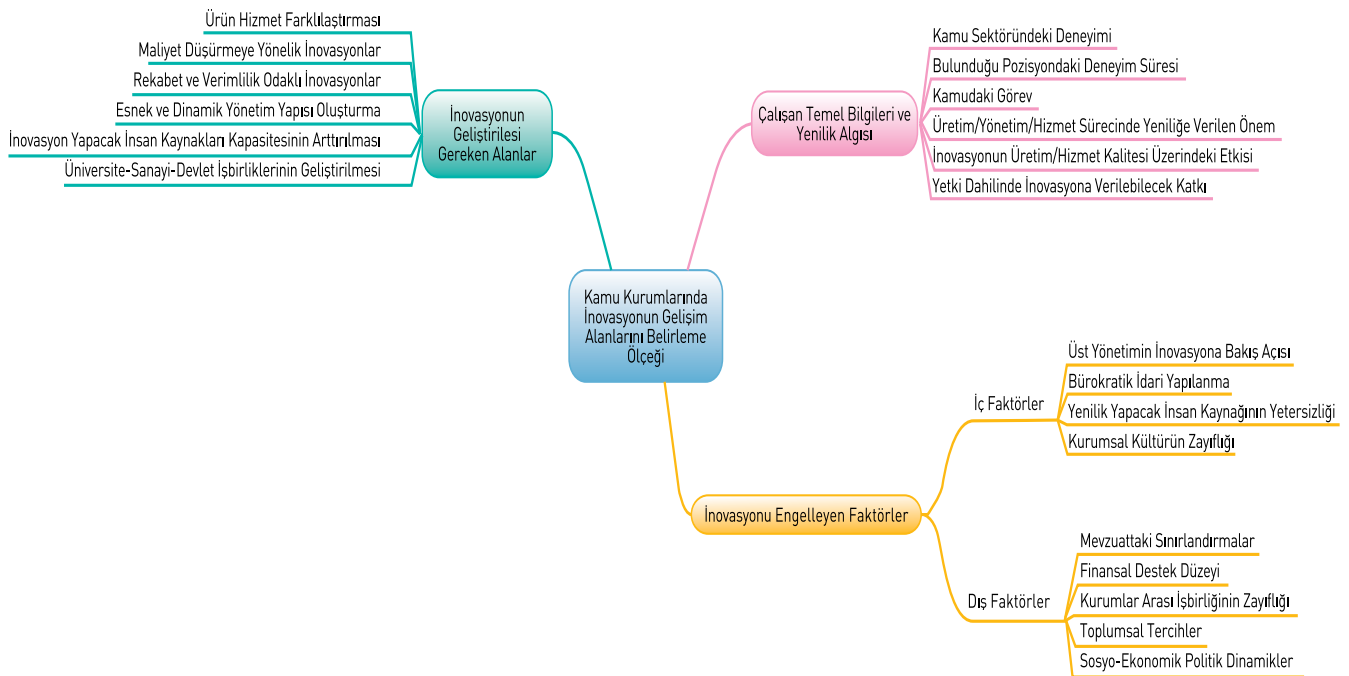
3 - YÖNTEM VE UYGULAMA

Kamu kurumlarında inovasyonun gelişmesinde etkili olan faktörlerin analizi ve inovatif örgütsel modellerin geliştirilmesine yönelik yaptığımız bu çalışmanın temel amacı kamu kurumlarında etkin ve etkili kamusal hizmetlerin sunulmasına yönelik bir inovasyon modeli oluşturmaktır. Bu amaca yönelik olarak İstanbul'da bulunan kamu kurumlarında inovasyonun önündeki engeller ve gelişim alanları tespit edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da kamu alanında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Kamu kurumlarında inovasyonun önündeki engeller ve gelişim alanlarının tespiti için gerçekleştirilen odak grup toplantısında geliştirilen ölçek elektronik ortamda kamu çalışanlarına gönderilmiştir. Ankete 130 kişi katılmış ve tümü anketi cevaplandırmıştır. Bu ölçek kamu kurumlarında çalışanların demografik özelliklerini ortaya koymakta ve yenilik algılarını ölçmektedir. Bununla birlikte ankete katılanlar kamu kurumlarında inovasyonun önündeki engelleri ve geliştirilmesi gereken alanları önem ve önceliklerine göre puanlamışlardır (5-çok yüksek-1-çok düşük). Çalışmanın sonunda kamu sektörünün inovasyon ekosistemi oluşturulmuş ve inovasyon modeli açıklanmıştır. Araştırmanın genel hata payının %95 güvenilirlikle alınması istatistiksel olarak sağlıklı analizler yapabilecek sayıda örneklemin araştırmada yer aldığını göstermektedir.

Araştırmanın örneklemin yapısı temel olarak İstanbul'daki kamu kurumlarında çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çerçevede bu çalışma kamu kurumlarında çalışanların demografik verilerini ve yenilik algılarını ortaya koymaktadır. Daha sonra kamu kurumlarında inovasyonu engelleyen faktörler ve kamu kurumlarında inovasyonun geliştirilmesi gereken alanlar analiz edilmiştir. Bu çerçevede temel sorular kamu kurumlarındaki çalışanların temel özellikleri, inovasyonun kamu kurumlarındaki gerekliliğine inanıp inanmadıkları, kurumlarda inovasyonu engelleyen faktörler ve kamu kurumlarında inovasyonun geliştirilmesi gereken alanlara yönelik kapalı uçlu sorulardan oluşmuştur. Ancak katılımcıların görüşlerine yer verebilmek için açık uçlu sorulara da yer verilmiştir.

Sekil 17. Ölçek Modeli



Gerek ölçeğin birinci bölümünde yer alan sorular gerekse de daha sonra Likert ölçeğine dayanan sorular yapılan odak grup toplantılarında kamu kurumlarının temsilcileri ile görüşülerek oluşturulduğu için güvenilir sonuçlar ortaya koyduğu düşünülmektedir. Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların temel özelliklerine ve yenilik algılarına yer verilmiştir. Kamu sektöründeki görevlerin çok sağlam istihdam garantisi olması nedeniyle ölçeğin ilk bölümünde çalışanlara kamuda çalışma süreleri sorulmuştur. Bunun yanında kamu sektöründe uzun süre çalışanların geleneksel statülerinin aşınma tehlikesi göz önünde bulundurularak kamudaki görevleri ve aynı pozisyonda bulunma süreleri araştırılmıştır.

Daha az kamu kaynağı kullanarak daha geniş kesimlere daha yüksek kalitede ürün ve hizmet sağlama gereği kamu sektörünün de inovasyona gidilmesi gerekli olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu gerçek kamu yönetimlerine yeni fikir sistemleri, yapılar, teknikler ve uygulamalar arayışını başlatmıştır. Bu anlamda ilk bölümde çalışanların ürün/hizmet kalitesi üzerinde inovasyonun etkisinin olup olmadığına dair algıları ölçülmek istenmiştir. Son olarak çalışanların yetkileri olması durumunda inovasyonu geliştirmek için kamu sektöründe yönetim sistemini değiştirmek, kurumsal gelişim programları uygulamak, eleman seçme ve değerlendirme sistemini yapılandırmak, üniversitelerle işbirliğine gitmek ve Ar-Ge bütçesini arttırmak v.b. yöntem, uygulama ve tekniklerden hangisini seçecekleri sorulmuştur.

İnovasyon kamuyu ilgilendiren bir sorunun (fakirlik, ulaşım, sağlık, eğitim, tarım, barınma, savunma vb.) çözümü için başarılı bir şekilde uygulanan yaratıcı bir fikirdir. Kamu için inovasyon; kamuda yozlaşmayı önleme ve mücadele etme, hizmet sunumunun iyileştirilmesi, inovasyon mekanizmaları ile politika belirleme kararlarına katılım, bilgi yönetimini geliştirme, kamu hizmetini daha geniş kesimlere ulaştırma anlamına gelmektedir. Bu nedenle ölçeğin ikinci kısmında kamu sektöründe inovasyonu engelleyen faktörler araştırılmıştır. Kamu kurumlarında inovasyonu engelleyen faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayrılarak analiz edilmiştir:

Kamu Kurumlarında İnovasyonu Etkileyen İç Faktörler:

- Bürokratik idari yapılanma,
- Yenilik yapma ve uygulama konusunda kurumsal kültürün zayıf olması,
- Kurumsal teşvik yapısının yeniliği desteklememesi,
- Ar-Ge çalışmalarının yetersiz kalması,
- İnovasyon konusunda insan kaynağının yetersiz olması,
- Kurumsal inovasyon (yenilik) sisteminin yetersiz olması,
- Üst yönetimin inovasyon çalışmalarına olan bakış açısı.

Kamu Kurumlarında İnovasyonu Etkileyen Dış Faktörler:

- Mevzuattan kaynaklanan sınırlandırmalar,
- Finansal destek düzeyinin yetersiz olması,
- Kurumlararası işbirliğinin zayıf olması ya da olmaması,
- Teknolojik değişimlerin çalışma yaşamındaki süreçleri olumsuz etkilemesi,
- Toplumsal tercihlerdeki değişiminin inovasyonu desteklememesi,
- Sosyo-ekonomi-politik dinamiklerin inovasyonu desteklememesi,
- Üniversite-devlet-sanayi arasında işbirliğinin olmaması.

Ölçeğin üçüncü bölümünde kamu sektöründe inovasyonun önünde engel oluşturan faktörlerden yola çıkarak öncelikli olarak inovasyon yapılması gereken alanlar belirlenmiştir. Bu alanlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Kamudaki ürün ve hizmet farklılaştırılması,
- Kamuda maliyet düşürmeye yönelik inovasyon,
- Kamudaki kurumların fonksiyonlarına bağlı faktörlerin geliştirilmesi,
- Rekabet ve verimlilik odaklı sosyo-ekonomi-politik dinamiklere bağlı faktörlerin geliştirilmesi,
- Esnek ve dinamik bir yönetim yapısının oluşturulması,
- Kamuda İnovasyon yapacak insan kapasitesinin arttırılması,
- Üniversite-Sanayi-Devlet ilişkisinin geliştirilmesi.

BÖLÜM 4

4 - KAMU KURUMLARINDA İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ ENGELLER VE MEVCUT DURUM ANALİZİ

4.1. Türkiye'deki Kamu Kurumlarının Çalışma Yaklaşımları

Literatürde kamu yönetimi anlayışında yaşanan değişimin kurumsal temelleri olarak iki anlayışın etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Bu anlayışın ilki, içinde kamu tercihi teorisi, asil-vekil teorisi ve işlem maliyeti teorisini bulunduran yeni kurumsal ekonomidir. İkincisi ise bürokraside işletmecilik ilkelerinin uygulanmasını gerekli gören işletmecilik anlayışıdır (Kurt ve Uğurlu, 2007).

Yeni kamu yönetiminin özellikleri; özelleştirme, piyasa kapitalizasyonu, kurumsal yönetim; aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik yapının desantralizasyonu; performans standartları, düzenleme, politik kontrol ve küçülme, yönetim kavramının ön plana çıkması, sivil toplumun yeniden keşfi olarak belirtilmektedir (Kurt ve Uğurlu, 2007).

Yeni kamu yönetimi ve geleneksel kamu yönetimi arasındaki temel farklılık sermaye birikim rejimine ve devletin toplumsal, iktisadi yaşamdaki rolüne ilişkindir (Kurt ve Uğurlu, 2007). Yeni kamu yönetimi yaklaşımı özellikle şeffaflık, hesap verilebilirlik, vatandaş odaklılık, yatay yapılanma, yetki devri ve ademi merkeziyetçilik kavramlarına vurgu yapmaktadır.

Tablo 8. Geleneksel Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Kamu Yönetimi	Yeni Kamu Yönetimi
Hiyerarşik kademe ve farklılıklar	Yatay ve network tipi örgütlenme
Merkeziyetçi anlayış	Yerinden yönetim ve yetki devri
Gizlilik ve kapalılık	Şeffaflık ve açıklık
Statüko	Dinamik yönetim
Kural odaklılık	Vatandaş odaklılık
Doğrudan kamu hizmeti sunumu	Kamu hizmetinde alternatif mekanizmaların geliştirilmesi
Sorgulanmazlık ve dokunulmazlık	Hesap verilebilirlik

Kaynak: Kurt ve Uğurlu, 2007

Yeni kamu yönetimi kavramının ortaya çıkması ile kamu kuruluşlarının örgütlenme biçiminde ve fonksiyonlarında değişikliğe yol açan, hizmet sunumunu etkileyen yeni yönetim teknikleri ve yaklaşımları yönetim, performans kültürü, bürokrasiye karşı değişen bakış açısı, e-devlet, sorumluluk anlayışı, toplam kalite yönetimi kavramları ile açıklanabilir (Kurt ve Uğurlu, 2007). Kamu sektöründe hizmetlerin üretilmesi ve topluma sunulması, ekonomik, teknolojik, demografik ve kültürel değişimlerin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Kamu kesiminin tekelsel yapıcı, bürokratik yönetici anlayışı, **örgütsel yapısal ve işleyişsel durumundan kaynaklanan ekonomik sorunlar, bu sektörde rekabet benzeri koşulların oluşturulmasını ve işletilmesini zorunlu hale getirmiştir (Eren, 2002).**

Günümüzde Weber'in bürokrasi modeline dayanan geleneksel yönetim düşüncesi, kamu sektöründe ortaya çıkan problemlerin çözülebilmesi için yeterli yapısal, stratejik ve kültürel mekanizmaları içerisinde geliştirememektedir. Bir başka deyişle, Weber'in bürokrasi modeline dayanan geleneksel yönetim düşüncesi, mevcut finansal ve yönetsel açıkların, yönetim ile diğer kurum ve kişiler arası ilişkilerdeki yetersizliklerin, örgüte ve personele ilişkin problemlerin giderilmesinde kendisinden beklenenleri verememektedir (Eren, 2002).

Kamu kesiminde vatandaşların taleplerine daha iyi cevap verebilme, daha sınırlı kaynak ve kapasite ile daha iyi hizmet sunulabilme, hizmet kalitesini arttırma, sistemi hesap verebilir hale getirme, kaliteli, etkin ve verimli bir kamu kesiminin oluşturabilme noktalarında ihtiyaç duyulan yenilikçi dönüşümler yeni yönetim yaklaşımlarının benimsenmesini, yeni iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesini, farklı prensiplerin ve stratejilerin hazırlanıp uygulanmasını gerektirmektedir (Güngör ve Göksu, 2013).

Türkiye’de kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı gerektiren unsurlar iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Dış Faktörleri Avrupa Birliği Süreci, IMF ve Dünya Bankası’nın etkileri, küreselleşme ve rekabettir. İç Faktörler ise kamu mali yönetiminde kriz, etkin olmayan ve verimsiz yönetim biçimi, insan kaynakları yönetiminde açığa çıkan yozlaşma, yolsuzluklar, yönetime katılma, hesap verilebilirlik, şeffaflık, sivilleşme gibi toplumsal beklentilerin artmasıdır (Eryılmaz, 2007).

Türkiye’de yeniden yapılanma çerçevesinde, kamu yönetim zihniyeti ve yapısı;

- > Girdi odaklı olmaktan sonuç ve hedef odaklı olmaya,
- > Kendine odaklı olmaktan vatandaş odaklı olmaya,
- > Vatandaşı hedef kitle ve müşteri olarak algılamaya
- > Temin eden ve sunan bir anlayıştan, kolaylaştırıcı ve katalizör rolü üstlenen bir anlayışa,
- > Ayrıntılara boğulmaktan asli işlemlere yoğunlaşmaya doğru,

köklü bir değişime uğramaya başlamıştır (Bilgin, t.y.).

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma çerçevesinde Toplam Kalite Yönetimi, Amaçlara Göre Yönetim, Öğrenen Organizasyon, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Yalın Yönetim, Süreç Yenileme, Hizmet Karşılaştırması, Personel Güçlendirme ve Kanıta Dayalı Yönetim gibi modern işletme yönetimi yaklaşımları kullanılmaya başlanmıştır (Eren, 2002).

Bu bölümün analizinde Türkiye’deki kamu kurumlarında görülen ve etkin olabilecek olan Geleneksel Yönetim, Hizmet Karşılaştırması, Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımı ve Kanıta Dayalı Yönetim Sistemi ele alınmıştır. Ayrıca kamu sektöründe inovasyonun gerçekleşmesinde ve yönetimin etkinliğinde liderlerin de önemli rolü olmasından dolayı kamu yönetiminde yöneticilerin rollerine de değinilmiştir.

4.1.1. Geleneksel Yaklaşım

Günümüzde Weber’in bürokrasi modeline dayanan geleneksel yönetim düşüncesi, kamu sektöründe ortaya çıkan problemlerin çözülebilmesi için yeterli yapısal, stratejik ve kültürel mekanizmaları içerisinde geliştirememektedir. Bir başka deyişle, Weber’in bürokrasi modeline dayanan geleneksel yönetim düşüncesi, mevcut finansal ve yönetsel açıkların, yönetim ile diğer kurum ve kişiler arası ilişkilerdeki yetersizliklerin, örgüte ve personele ilişkin problemlerin giderilmesinde kendisinden beklenenleri verememektedir (Eren, 2002).

Geleneksel yönetim anlayışına göre işleyen günümüz kamu sektöründe hizmetlerin etkinlik ve verimliliğini azaltan temel problemler üç noktada toplanabilir (Eren, 2002):

- ✓ Kamu hizmeti gören kurumlarda çoğunlukla etkili olmayan ya da çok zayıf şekillenmiş olan rekabet mekanizmaları (İşlevsel Rekabet Yetersizliği)
- ✓ Kamu sektöründe yetkilerin kesin hatlarla belirlenmesi (Tam Belirgin Olmayan Yetkiler)
- ✓ Enformasyonun bir yandan politikacılar ve vatandaşlar arasında asimetrik paylaşımı, diğer yandan da kamu kurumlarında asimetrik dağılımı (Sistemik Bilgi Paylaşımının Yetersizliği)

4.1.2 Hizmet Karşılaştırması Yaklaşımı

Kamu sektöründe ekonomikliğin sağlanabilmesi için hizmetlerin, hizmeti talep edenlerin önceliklerine göre ifa edilmesi, en uygun kaynak tahsisinin sağlanması, hizmet ilkesine dayalı bir gelir gelir dağılımının tesis edilmesi olmak üzere

statik; teknik ve örgütsel gelişmelerin tesis edilmesi, ürün ve üretim teknolojisinin taleplerdeki ya da devletin tespit ettiği çerçeve değişimlere esnek uyumunun sağlanması olmak üzere dinamik işlevsel rekabet koşullarının yerine getirilmesi gerekir (Eren, 2002). Bu koşullar altında, kamu sektörünün kapsamlı modernizasyon stratejileri geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. İşte bu stratejilerden biri de hizmet karşılaştırmasıdır. Kamu kurumları bu karşılaştırmayı hem kamu sektöründeki diğer birimleri ile hem de özel sektör kuruluşları ile yapabilirler. Bu koşulların getirdiği sosyal, ekonomik ve yönetsel zorunluluklar, kamu yönetiminin hizmetleri sunarken özel hizmet yükümlülükleri, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti ve kaynakların ekonomik kullanım gibi birtakım hedefler edinmesini gerektirmektedir (Eren, 2002).

Hizmet karşılaştırması en iyi yaklaşım ve çözümlerin bulunmasına katkı sağlamanın yanı sıra, kamu yönetiminde şeffaflık ve kamu çalışanlarında motive edilmesine de yol açmaktadır. Şeffaflık ve motivasyonun yanı sıra hizmet karşılaştırması, kamu kurumları arasında bir deneyim değişiminin de beraberinde getirmektedir. Her kamu kurumu diğer kurumlardan hizmet maliyetini düşürmeye, daha kaliteli ve daha çeşitli hizmet sunmaya, vatandaşları memnun etmeye ilişkin bilgileri alabilir ve kendi kurumunda uygulamaya çalışabilir (Eren, 2002).

Kamu sektöründe hizmet karşılaştırmasını önemli bir yönetim aracı haline getiren öğrenme ve karşılaştırma unsurları gibi iki önemli özelliği bünyesinde barındırmasıdır. Karşılaştırma süreci, öğrenen organizasyonun sistemli gelişmesinin içine alan daha kapsamlı bir modelin tamamlayıcı parçasıdır. Karşılaştırma temelde, bir kurumun, sürekli ve bilinçli bir biçimde kendi hizmet alanında en başarılı olan kurumun belli faaliyetleri nasıl yaptığını araştırması, incelemesi, kendi metodlarıyla karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı sonuçlara göre bir uygulama planı geliştirerek daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını anlatmaktadır (Eren, 2002).

Kamu sektöründe geleneksel yönetimin yarattığı problem alanları işlevsel rekabet ortamının sağlanması, sorumluluk alanlarının tesisi ve sistematik bilgi paylaşımının olanaklı hale getirilmesi koşulları sağlanarak çözülebilmektedir (Eren, 2002).

> **Rekabet Ortamının Sağlanması:** Kamu sektöründe rekabete odaklanmanın amacı kamusal olarak görülen hizmetlerin özel piyasaya aktarılması değil, aksine kamusal bir rekabete dayalı hizmet sunumunu olanaklı hale getirmektir. Hizmet karşılaştırması bu anlamda para dışında bir ölçme amacı olarak amaca ulaşma düzeyinin tespiti için elverişli bir yöntemdir. Hizmet karşılaştırması bir yandan inovasyonu teşvik ederek iç motivasyonu sağlarken, diğer taraftan sürekli bir öğrenme ve iyileştirme sağladığı için kamu sektöründe örgüt ve personel geliştirmeyi desteklemiş olacaktır (Eren, 2002).

> **Sorumlulukların Tesisi:** Kamu kurumlarında verimsizliğin ve bürokrasinin temel nedenlerinden birisi de sorumlu kimsenin açık bir biçimde bilinir hale getirilmesi ve her işin sınırlarının çizilmesi, işlerin daha etkin ve verimli yapılmasını sağlayacaktır. Sorumluluğun güçlü bir biçimde merkezileştiği devlet ve kamu yönetimi kurumlarında, esnekliğin ve serbest hareket alanının yaratılması hizmet karşılaştırmasını anlamlı kılmak için bir zorunluluktur. Bu serbest hareket alanı, özellikle kaynak sorumluluğunun gerçekleştirildiği bir sorumluluk yerelleştirmeye sağlanabilir. Bunun yanı sıra personel sorumluluğu, finansman sorumluluğu ve örgütsel sorumluluk mümkün olduğu ölçüde alt birimlere ya da yerel kurumlara aktarılmalıdır. Birbirleriyle sıkı bağlantısı olan görevler, ürünler, üretim süreçleri, piyasa payları ve hedef kitleler, açık sorumluluk alanlarını oluşturmak ve optimal yönetim akışını sağlamak için sonuç sorumluluğuyla birlikte şeffaf kurumlarda bir araya getirilmelidir. Sorumluluk alanları ise garantörlük sorumluluğu, finansman sorumluluğu ve icra etme (iş tamamlama) sorumluluğudur (Eren, 2002).

> *Garantörlük sorumluluğu:* Bir hizmetin amaca uygun gerçekleştirilmesini garanti etme

> *Finansman sorumluluğu:* Hizmetlerin yerine getirilmesi için finansman garantisini

> *İcra etme (iş tamamlama) sorumluluğu:* Hizmetlerin sunulması ve yapılması

• **Sistematik bilgi paylaşımının olanaklı hale getirilmesi:** Kamusal alanda örgütlerin ölçeği, bilgi teknolojilerinden yararlanılmaksızın yönetilemeyecek, planlanamayacak, denetlenemeyecek eşgüdümü sağlanamayacak kadar büyümüştür. Kamu sektöründe belli bir bilgi standardının yakalanması öngörülmektedir. Bunun yanında bilginin kurum boyutunu ilgilendiren tarafı olduğu kadar vatandaşları ilgilendiren boyutu da bulunmaktadır. Bir yandan kurum, yapmak zorunda olduğu hizmetleri verimli, etkin, kaliteli ve zamanında sağlamak, örgüt içi koordinasyonu oluşturmak ve diğer yönetsel işlevlerini yerine getirebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarken; diğer yandan vatandaşlarda yönetsel faaliyetlerle ilgili bilgi edinmek istemektedir. Bu nedenle bilgi ve iletişim teknolojileri bilgiyi dijitalleştirerek hem yerelleştirmiş, hem de bilgi ve tecrübelerin aktarılması ve kullanılmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Eren, 2002).

Bilgi ve iletişim teknolojisi hem bilgi kanalları üzerindeki tekeli ortadan kaldırarak hem de şeffaflık ilkesini yerine getirerek vatandaş ve çalışan beklentilerini etkileyerek kamu sektöründe dönüşümü tetikleyici bir faktördür (Eren, 2002).

4.1.2.1 Kamu Sektöründe Hizmet Karşılaştırma Yaklaşımının İşleyişi

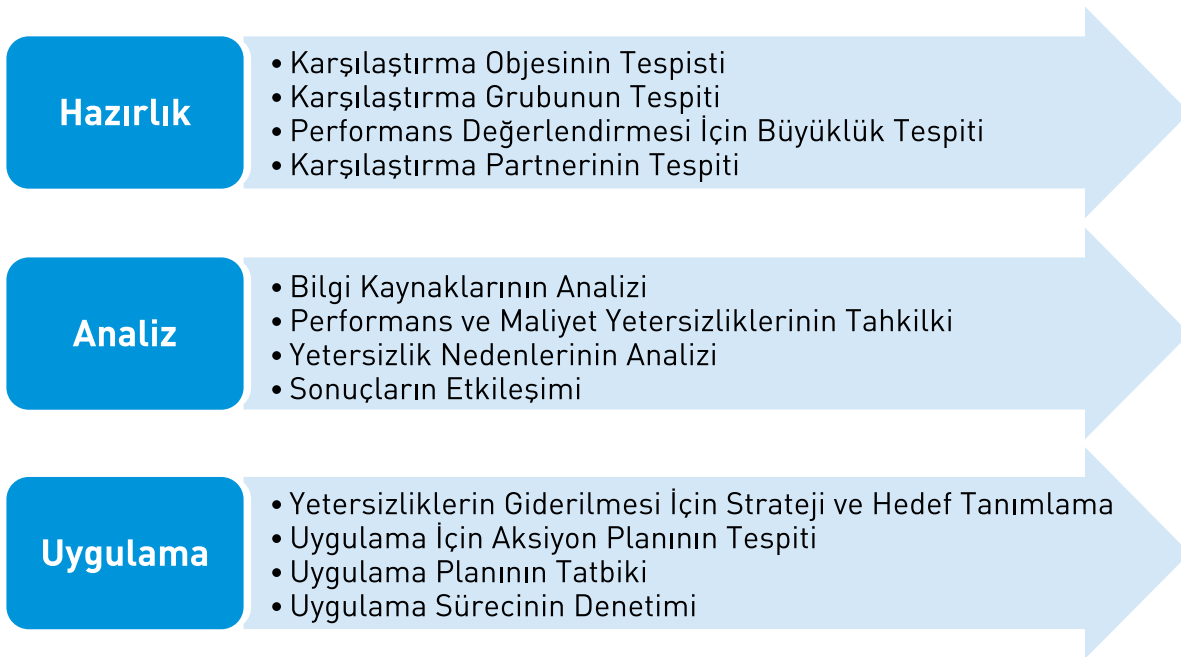
Kamu sektöründe hizmet karşılaştırması hazırlık, analiz ve uygulama olmak üzere üç ana safhadan oluşmaktadır. Her safhada dört adımdan oluşmaktadır (Eren, 2002):

Hazırlık Aşaması: Karşılaştırma konusu yapılacak oje ile karşılaştırma grubunun tespiti yapılacak işi spesifik hale getirme açısından büyük önem taşımaktadır. Karşılaştırmaya değer kurumda faaliyetlerine, hizmet üretim kapasitesine, hizmet kalitesine maliyet unsurları bakımından uygun olmalıdır.

Analiz Aşaması: Karşılaştırma yapılan konularda nelerin nasıl yapılacağı araştırılmakta ve farkların analizine yer verilmektedir. Analiz sonuçları hedeflerin tespiti ve uygulama planlarının çıkarılmasında etkili olmaktadır.

Uygulama Aşaması: Yetersizliklerin giderilmesi için strateji ve hedef tanımlanması, uygulama için aksiyon planının tespiti, planların uygulanması ve denetimi yapılarak sonuçlara göre yeni bir karşılaştırmanın ön bulgularına erişilmektedir.

Sekil 18. Kamu Sektöründe Hizmet Karşılaştırma Yaklaşımının İşleyişi



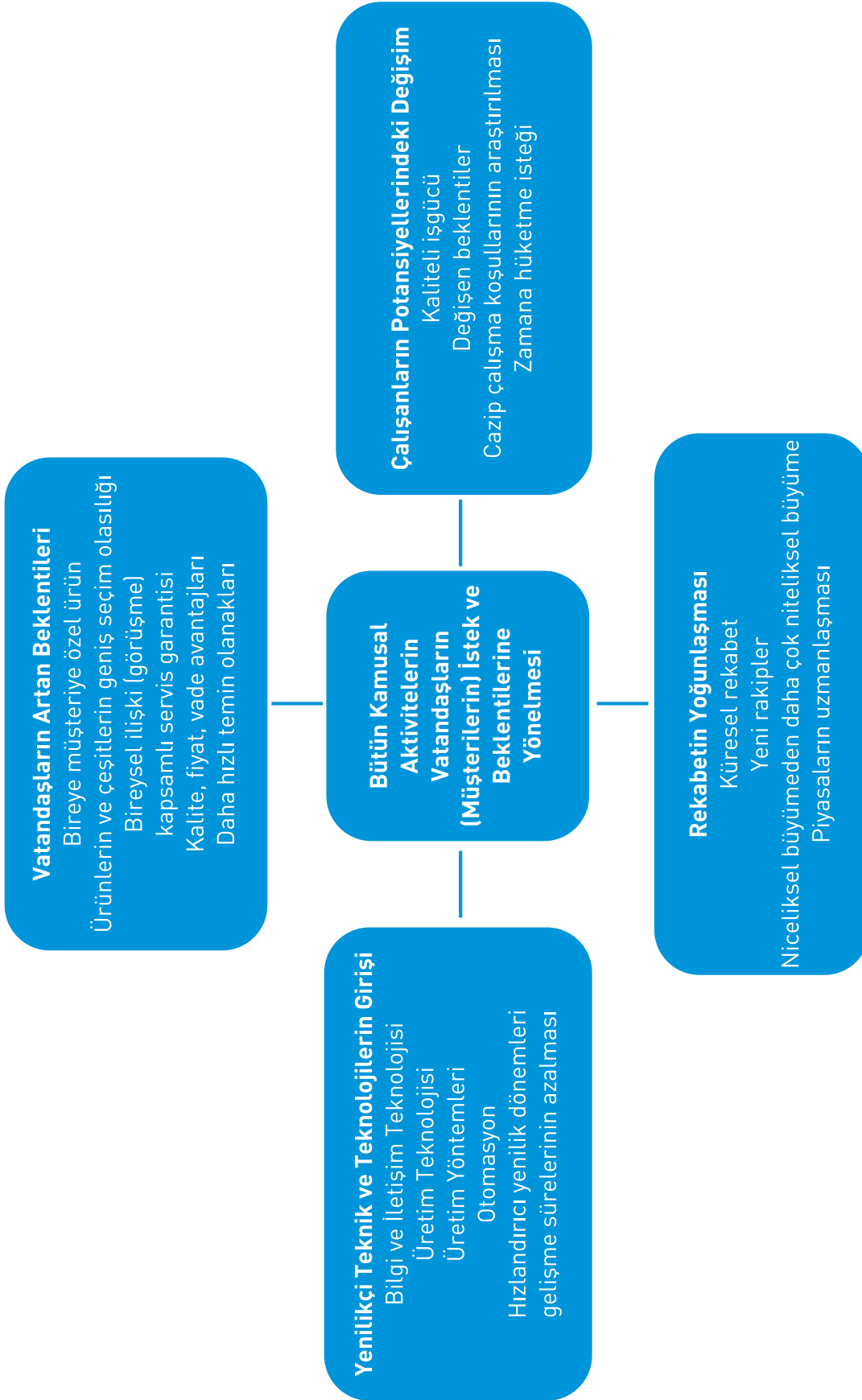
Kaynak: Eren, 2002.

4.1.3. Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımı

Kamusal hizmetlerin alıcısı ve müşterisi olarak vatandaşın rolü, özellikle politikanın uygulanması süreciyle ilişkilidir. Müşteri olarak vatandaş yaklaşımı, vatandaşın kamu hizmetlerinden yararlanırken, özel sektörde olduğu gibi, kamu sektöründe de ilgi görmesi ve vatandaşa karşı kamu yönetiminin davranışlarının değişmesini savunmaktadır. Bu yaklaşımın amacı, sadece kamu yönetimini kar amacıyla hareket eden birimler haline getirmek değil, bunun yanı sıra, özel sektör yönetiminin araçlarından yararlanmak suretiyle, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamak ve vatandaşa etkin ve verimli hizmet sunmaktır (Eren, 2003).

Kamu yönetiminde müşteri odaklılık paradigması 1990'lerden sonra gelişmiştir ve kamusal hizmet üretimine vatandaşların katılımına dayanmaktadır. Günümüzde yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla genişlemesi, rekabetin her alanı kapsayarak yoğunlaşması, vatandaşların artan beklentileri ve çalışanların potansiyellerinin değişmesi gibi nedenler, kamu yönetiminde bütün kurumsal aktivitelerin vatandaşların istek ve beklentilerine yönelmesini gerektirmiştir (Eren, 2003).

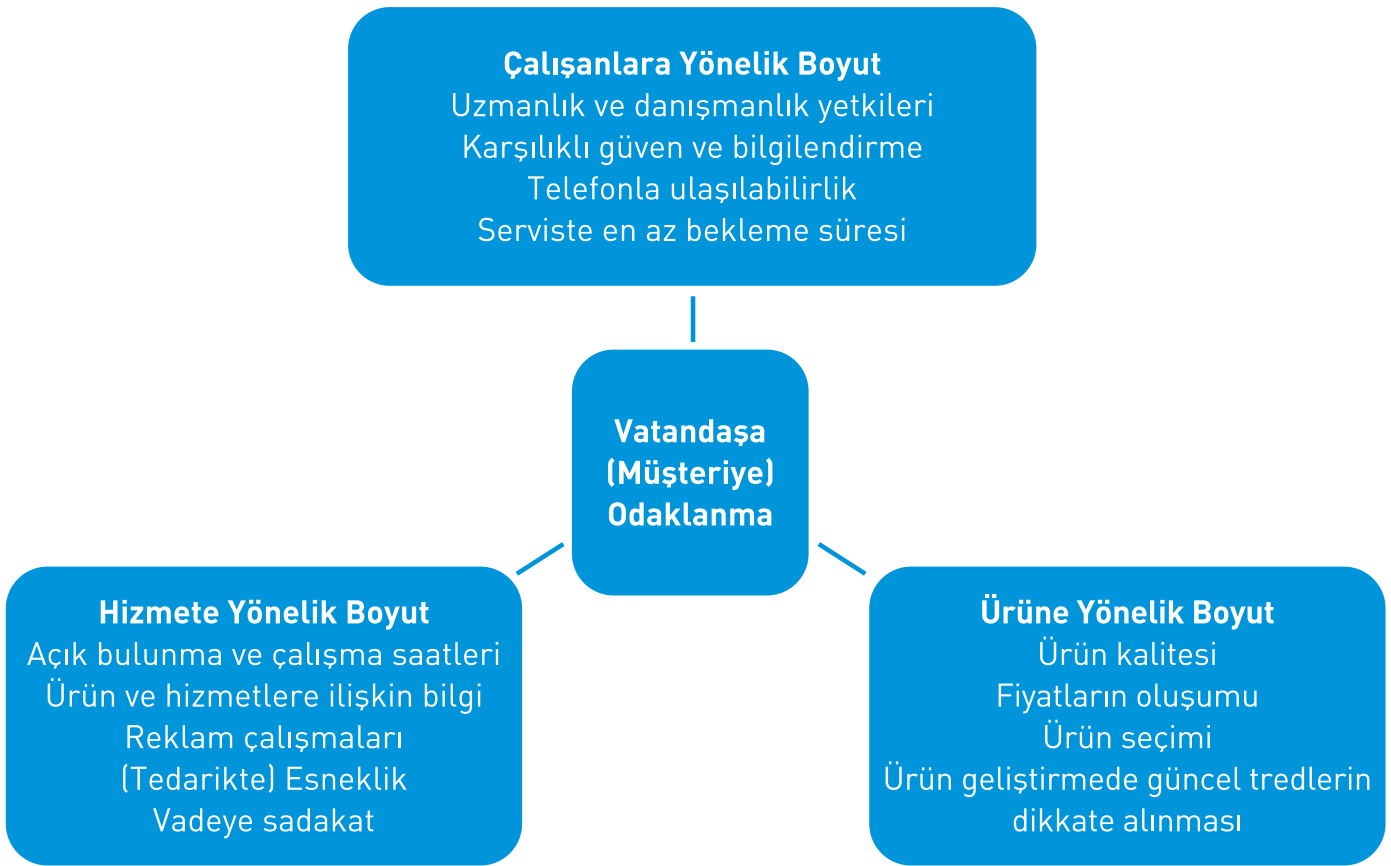
Sekil 19. Değişen Çevresel Koşullar



Çevresel koşullardaki değişimler vatandaşların beklentilerine esnek bir tepki, kurumlarda sadece kısa reaksiyon yollarını değil; aynı zamanda karar alma özerkliği bulunan, kurumsal inovasyon için doğrudan vatandaş iletişimi yoluyla bir motivasyon yaratabilen daha kaliteli çalışanları da gerektirmektedir (Eren, 2003).

Müşteriye odaklanma kavramı farklı amaçlar bakımından farklı kullanım biçimleri içermektedir. Örneğin, müşteriye odaklanma, çevreden gelen yeni beklentilere bir reaksiyon olarak örgütün değişmesi şeklinde tanımlanabilir. Diğer taraftan, yönetimin çevreden gelen beklentileri karşılayabilmek için yeni ölçütler kullanılması şeklinde bir tanımlama yapmak da mümkündür. Kamu kurumlarında müşteriye odaklanma yaklaşımının farklı boyutları – çalışanlar, ürün ve hizmet – ele alınarak kamu kurumlarının hizmet yeteneklerinin vatandaş (müşteri) açısından değerlendirilmesini olanaklı hale getirmektedir (Eren, 2003).

Sekil 20. Müşteriye Odaklılık Yaklaşımının Farklı Boyutları



Kaynak: Eren, 2003.

Müşteri/vatandaş odaklı bir kamu yönetiminin oluşturulmasında kullanılacak temel göstergeler şunlardır (Sezer, 2008):

- 1- Belli bir hizmet alabilecek için tüketilmesi gerekli idari birim sayısı ya da kamu kurumlarına kolay erişebilme düzeyi,
- 2- Talep edilen belli bir kamusal hizmet için geçen bekleme süresi,
- 3- Kamusal hizmetlerin ve birimlerin ikame esnekliği,
- 4- Bir hizmetin tamamlanmasından sunumuna kadar geçen süreçlerde, vatandaşların kamu kurumlarına uğramadan, elektronik olarak erişme ve işlemlerini bilişim teknolojileri aracılığıyla bitirme derecesi

Türkiye’de değişen kamu yönetimi anlayışı içinde kendi içine kapalı bir bürokratik yapıdan, vatandaş odaklı bir yapıya geçiş yeni bir kamu hizmet kültürü ve etiğinin yerleştirilmesini gerektirir (Sezer, 2008).

4.1.4 Kamu Kurumlarında Etkin Yönetim Yaklaşımı: Kanıta Dayalı Yönetim Sistemi

Yönetim kararları genellikle umut, korku, diğerlerinin yaptıkları, geçmişte işe yaramış kararlar ve keskin ideolojilere dayanmaktadır. Hâlbuki gerçeğe dayanması gerekmektedir. Kanıta dayalı yönetim her ne kadar tıp biliminden gelse de yönetim biliminde de uygulanmaktadır.

Kanıta dayalı yönetim her yöneticinin düşünce ve hareketlerini değiştirebilir. Çünkü bu yönetim bir çeşit dünyayı görme ve yönetim becerisi hakkında düşünme yöntemidir. Çünkü kanıta dayalı yönetim derin bir mantık kullanır, olasılıkların yerine gerçekleri koyar, yanlış bilinenler yüzleşmeye ve tehlikeli yarı doğruları koyar, yanlış bilinenler yüzleşmeye ve tehlikeli yarı doğruları anlamaya, saçmalıkları tamamen reddetmeye dayanır.

Kanıta Dayalı Tıp: Kanıta Dayalı Yönetim İçin Bir Model: Kanıta dayalı yönetim, kanıta dayalı tıp biliminden esinlenmiştir. Nasıl ki bir doktor hastalığı teşhis ve tedavi etmek için bir kanıt veya veri arıyorsa yöneticiler de böyle yapmalıdır. Her ne kadar kanıta dayalı tıbbi eleştiriler olsa da bu yöntemi kullanan doktorlar diğer meslektaşlarına göre daha başarılı olmaktadır.

Geleneksel Bilgi Yerine Gerçekleri Koymak: Neredeyse her alanda gelenekselleşmiş bilgiler ve kabul edilmiş gerçekler vardır ve kararları almada bunlar etkili olurlar; ve her alanda çözüm sunanlar inanç ve ideolojilerin etkisi altında kalırlar ve bu etkiye dayalı olarak görmek istediklerini görürler. Sonuçta mevcut gerçekler yerine, olmasını istedikleri şartlara göre karar verirler. Örneğin eğlence sektöründe doğru bilinen geleneksel bilgileri Gary Lovemen 1998'de *Harrah's*'ın yöneticiliğine atandığında yanlışlamış ve aslında işe yaramadıklarını ispatlamıştır.

Gerçeğe Dayalı Karar Vermeye Bağlı Kalma: Bazen karar verirken veri bulmak zor olabilir ama bu asla mazeret olamaz. Bu durumda, bilinçsiz kıyaslama, geçmişe dayalı tecrübeler, ideoloji ve geleneksel bilgi asla kabul edilemez. Ne olursa olsun karara yetecek bilgiyi elde etmek gerekir. Örneğin 1980'lerin başında 76 milyon dolar geliri olan Enterprise Rent-A-Car kurumu verilerle hareket ederek gerçekleştirdiği kararlar sayesinde gelirini 2005 yılında 8 milyar dolara çıkarmıştır.

Kurumların elinde hiç veri olmasa da ya da yetersiz veri bile olsa asla delile ve mantığa olan güvenlerini yitirmemelidir. Bu durumda niteleyici veriler, özellikle alan araştırmaları hızlı ve güçlü veri oluşturabilir. Eğer geçmiş tecrübeler uygulanan politikalar ve edinilen bilgiler karar vermeye yetiyorsa onaylanır ama yetmiyorsa bırakılır.

Tehlikeli Yarı-Doğrular Üzerine Odaklanma: Eğlenceden, spora, eğitim sektörüne kadar sayısız kurumun kanıt ve mantık yerine geleneksel bilgiye dayandığından başarısız olduğu görülmüştür. Üstelik bu geleneksel bilgiler eksik ve yanlıştır. Sonuç olarak örgüt sağlığına ciddi zararlar verir. Bu yarı doğruların en kötü yönü ise geçerli kabul edilmeleri ve birçok savunucusunun olmasıdır. Mesela bariz saçmalıklar kolay tanınır ama yarı doğruları tanımak ve onlardan sakınmak zordur; bu yüzden en büyük zararı onlar verir.

Zor Olan Yönetim İşini Biraz Kolaylaştırma: Gerçek şu ki gerçek liderler kanıtları kullanırsa örgütlerin performansı artacaktır. Bu da veriye dayalı hareket etmek ve bunun dışındakilerden uzak durmakla mümkün olur.

Synoptics ve Wellfleet'u satın aldığı Bay Network'un geliri, en büyük rakibi Cisco ile eşitti. Fakat bu satın alma başarısızlıkla sonuçlandı. Bay Networks ekonomik olarak zor duruma düştü. Cisco ve diğer rakipleri tarafından geride bırakıldı ve sonunda başka bir sorunlu firma olan Nortel tarafından satın alındı. Birleşme ve satın almalar genelde kötü sonlanmaktadır. Daimler-Chrysler American-Time Warner, HP-Compda birleşmeleri de kötü sonlanmıştır. Birçok çalışma birleşmelerin yüzde yetmişinden fazlasının beklenen faydayı sağlayamadığını veya kurumlara değer kaybettiğini göstermektedir.

Bu olumsuz örneklerin aksine, Cisco'nun birleşme başarısının altında veriye dayalı hareket yatmaktadır. Cisco'nun liderleri ilk olarak birleşmeye karşı bir direnç olduğunun farkına varmıştır. Bunun ardından birleşmelerin başarısının coğrafi olarak kurumların birbirine yakın olmasından ve kurum kültürlerinin benzer olmasından kaynaklandığını tespit etmişler ve başarılı olmuşlardır. Ama başarılarının belki de en önemli sebebi çalışanların işten ayrılmayacaklarını garanti etmeleridir.

4.1.4.1 Kanıta Dayalı Yönetim Sisteminde Zayıf Karar Uygulamalarının Zararları

Kanıta dayalı yönetim sistemini uygulamanın zor yanları da vardır. Zayıf karar uygulamaları da bu zorlukların en başında gelmektedir. Zayıf karar uygulamaları çok fazla olsa da burada kurumlara en çok zarar veren 3 tanesi üzerinde durulmaktadır:

Bilinçsiz Kıyaslama: Başkalarının tecrübelerinden yararlanmanın yanlış bir tarafı yoktur. Başkalarının hatalarından ders çıkarmak çok kolay ve ucuz bir yöntemdir ve bu yolla kendi kurumumuzun standartlarını belirlemek çok mantıklıdır. Kıyaslanmanın temel sakıncası alakasız, rasgele ve öylesine yapılmasıdır. Kıyaslamadaki mantık “niçin işe yaradığı” ve “neyin” işe yaradığı olmalıdır.

Örnek vermek gerekirse; 1994'te United Airlines hava yolu kurumu California piyasasında Southwest firmasıyla rekabet etmeye karar vermiş ve bunu yapmak için onu taklit etmiştir. Fakat sonunda başarısız olmuştur. Bu ve diğer örnekler göstermektedir ki temel problemler kıyaslanmanın rasgele ve bilinçsiz yapılmasından kaynaklanmaktadır. Southwest'in başarısının altında ise, United Airlines'ın taklit ettiği, kostümler, acenteler, hangi uçakların uçtuğu ve uçuş programları değil kurum kültürü, yönetim felsefesi ve çalışanlarına verdiği güven yatmaktadır. Buradaki asıl sorun kurumların temel sonu olan “niçin” sorusunu sormamalarıdır.

Geçmişte İşe Yarayan (Yarımış Gibi Görüneni) Yapmak: Bir doktora gittiğinizde doktor size apandisit ameliyatı yapacağım dediğinde ve sizin buna karşı sormuş olduğunuz “niçin” sorusuna verdiği “çünkü sizden önceki hastama uyguladım, iyileşti” cevabı ne kadar mantıksızsa yöneticilerin de başka kurumların işe yarayan uygulamalarını taklit etmeleri o kadar mantıksızdır. Birkaç kamu kurumundan örnek vermek gerekirse bir kuruma yeni gelmiş bir başkan son çalıştığı kurumun uyguladığı politikaları yeni geldiği kuruma önermiştir. Ancak kurumların boyutları, kullandıkları iş yapma yöntemleri, müşteri kitleleri ve pazarları oldukça farklı olduğu için geçmişte diğer firma için faydalı olan şimdi bu firmaya hiçbir fayda vermemiştir.

Kanıtlanmamış Fikirlerin Peşine Düşme: Üçüncü ve en yaygın hata ise en zararlı olanıdır çünkü değiştirilmesi çok zordur. Bu da yöneticilerin hiç denemedikleri ve hakkında hiçbir fikirleri olmadıkları uygulamaları, kanıtsız olarak uygulamak istemeleri ve buna kuru bir inanç beslemeleridir. Stok opsiyonlarının kullanımı buna mükemmel bir örnektir. Yeni binyılın başlarındaki iflaslar ve skandallar bu hatanın bir kanıtıdır. Stoğa dayalı kararlar hiç denenmeden birçok yönetici tarafından başarılı olacağı inancı meydana getirmiştir. Ama sonuç iflaslar ve skandallarla sonuçlanmıştır. İdeolojiler veya kültürel değerlere dayanan inançlar tamamen yapışkandır ve kurtulmak zordur.

4.1.4.2. Kanıta Dayalı Yönetimin Uygulanması

Yöneticilerin çoğu kanıta dayalı yönetimi uygulamak istemektedir. Bunun için iş basınıni takip etmekte ve danışmanlara başvurumaktadırlar. Kurumlar bunlardan fayda görmektedir. Kanıta dayalı yönetimi gerçekleştirmek uzun bir yolculuktur, kısa ve basit bir teknik değildir ve bu uzun yolculukta birçok engel vardır.

Veri Kullanmak Güç Dinamiklerini Değiştirir: Kurum yöneticileri ve CEO'lar çoğu zaman kendi fikirlerinin en doğru olduğunu ve bir şey uygulanacaksa onların dediğinin uygulanması gerektiğini, çünkü en iyi olanın kendileri olduklarını düşünürler. Ama veri kullanmak bu eğilimi ve bundan kaynaklanacak hataları en aza indirir.

İnsanlar Çoğu Zaman Gerçeği Duymak İstemezler: “Elçiye zeval olmaz” çok doğru bir sözdür. Çünkü kötü haberi vermek dost kazandırmaz. Gary Loveman'in de anlattığı gibi patronlar kötü haberi duymak istemez. Ama olması gereken örgüt içi iletişimi güçlendirmektir, çünkü işleri düzeltmek ve daha iyiye götürmek için neyin kötü gittiğini bilmek gerekir.

İş Fikirleri İçin Piyasalar Düzensiz ve Yetersizdir: Kanıta dayalı yönetime bir engel de iş fikri için piyasanın ve pazarların durumudur. Çünkü piyasaya girmek isteyen bir yönetici veya kurum çok kısa sürede yanlış tavsiyeler ile çatışmalar altında ezilir. Piyasanın birçok engeli vardır. İlki piyasada çok fazla bilgi olmasıdır. Çok fazla bilgi kirliliği vardır ve hangi bilginin işe yarayacağını ayırt etmek zordur. İkincisi yönetim uygulamaları hakkında tamamen farklı ve bağımsız, kopuk yorumların olmasıdır. Üçüncüsü ise bilgi kaynağı olan iş kitapları, makaleler, gurular ve danışmanlar ciddi derecede tutarsızlık ve çelişki içindedirler.

4.1.4.3. Kamu Kurumlarında Yönetim Fikri ve Yönetim Bilgisini Değerlendirme Konusunda Bazı Esaslar

Kamu kurumlarında karşılaşılan sorunlar, testlere veri ve kanıtları yerleştiren analizlerin mantığı öğrenilerek ve işlevini yerine getiremeyen, önemli eksikliklerle dolu yönetim bilgisinin gözden geçirilmesini sağlayacak standartlar yaratılarak aşılabilir. Aşağıdaki Tablo'da günümüzde geçerli olan standartlarla, kanıta dayalı yönetim (yeni standart) arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 9. Bugünkü Standartlara Karşı Kanıta Dayalı Yönetim

Bugünkü Teknikler	Kanıta Dayalı Yönetim
Yeniymiş gibi eskileri gözden geçir.	Eskileri, eskiymiş gibi gözden geçir.
Yeni ortaya çıkan çalışmalarını uygula ve takdir et.	Yeni ortaya çıkan fikir ve çalışmalara kuşku ile bak.
Yönetici gurularını, yıldız sanatçıları, lider eğitimcileri gibi dahi bireyleri takdir et.	Gurular ve dâhilerin başarıları kolektif oldukları için yalnız değildirler.
Kullandığın yönetim tekniklerini ve araştırma metodlarının üstünlüklerini vurgula, dezavantajlarından bahsetme.	Önerilen teknikler ve araştırmaların dezavantajlarını ve avantajlarını vurgula.
Takımların, insanların, kurumların başarı ve başarısızlık hikâyelerini kullan.	Diğer kanıtlar tarafından desteklenen teknikleri göstererek başarı ve başarısızlık hikâyelerinden yararlan.
Yönetim tekniklerini doğrulamak ve yeni teoriler oluşturmak için popüler olan ideolojileri kullan.	Teori ve ideolojiler için yansız yaklaşımlardan faydalan.

Eskiymiş gibi Eski Fikirleri Ele Al: Yönetim fikri, uzmanlar, yayımcılar ve basın tarafından piyasa haline getirilmiştir. İlgilendikleri şey ise yeni olan ve geliştirilen şeyin ne olduğudur. Bu yakından takip, kendi amaçları için moda, kıyafet, yemek ya da popüler kültür üzerine uygulandığı zaman kârlı ve çekici olmaktadır. Fakat yönetim tekniklerine rehber alınması için kullanıldığında yıkıcı ve maliyetli olmaktadır. Örneğin; Ford Motor Kurumu, 20 yıl önce Japon ithalatçıları Amerikan otomobil endüstrisini ele geçirdiği zaman kalitesinden ödün verdiğinde, 1979-1982 yılları arasında 3 milyon dolar kayba uğramıştır. Yaratıcılığın cesaretlendirilmesi, yeni ürün ve hizmetlerle buluşturulması gibi yeniliklere başvurmak yanlış değildir. Ancak burada Ford, kalitesinden ödün vermiştir. Çözüm olarak eski görüşleri, yani kaliteyi benimsemek gösterilebilir.

Eğer, kötü yönetim teknikleri çürütülmek ve iyi yönetim teknikleri ilerletilmek isteniyorsa; eski fikirlere ihtiyaç duyulur. Yaratıcılığın çıkışı çoğunlukla eski fikirlere tarafından gerçekleşmiştir. İnsanlar *burada hiçbir şey icat edilemez* şeklinde davrandıkları zaman daha iyi fikirler ortaya çıkmaktadır. Apple, 3M, IDEO, Google, Capital One, Genentech gibi en yaratıcı kurumlar bunu sağlamışlardır. 17.yy Fizikçisi Sir Isaac Newton *Ben eğer diğerlerinden daha uzağı görüyorsam; bunun nedeni benim devlerin omuzlarında durmamdır* demiştir. Bu cümlesiyle de Newton yine eski fikirlere yola çıkarak yeni icatlar yaptığını belirtmektedir.

Büyük buluşlar ortaya koyan çalışmalara kuşku ile bakmak: Büyük fikir, büyük çalışma, büyük yeniliklerin olması maalesef çok nadirdir. Her yıl çalışmalar tekrar gözden geçirilerek yayımlanmasına rağmen büyük icatların akademik çalışmalarda ortaya çıkması çok nadirdir.

Kolektif Mükemmeliyetin Gelişmesi: Gurular ya da Dahiler Yalnız Değildirler: İyi fikirlere sahip olan insanlar, organizasyonlara yardım edebilirler. Ancak guruların odak noktası, iş bilgisinin nasıl geliştirilebileceği ve bundan nasıl faydalanabileceği üzerinedir. Bilgi, sihirli bir şekilde devasa beyinlerinde yeni fikirler üreten dahiler tarafından yalnız şekilde yaratılmaz. Bilgi tehlikeli bir icattır. Yazarlar ve uzmanlar fikirleri geliştiren araştırmacılar komitesini ve takımlarını tanımlarken daha dikkatli olmak zorundadırlar. Daha önemlisi, tekniklerin uygulanması, organizasyon gerektiren değişimlerin başarılması, stratejilerin yönetilmesi koordine olmuş insan topluluğu gerektirir.

Avantaj ve Dezavantajlara Vurgu: Yan etkisiz ilaç yoktur. Çoğu cerrahi prosedür risk taşıdığı gibi yönetim teknikleri ve programlarının da güçlü ve zayıf noktaları vardır. Sutton, yenilik hakkında ün yapmış olan bir kurumda konuşma vermiştir. Kurumun gurusu sadece *Six Sigma* ve *Total Quality Management (TQM)* programlarının yenilikleri arttıracığı konusundan bahsedince Sutton, araya girerek bu programların hiç mi dezavantajları yok sorusunu yöneltmiş, gurunun yanıtı ise *olduğunu düşünmüyorum* olmuştur. Öte yandan Hackman'ın *On The Coming Demise of Job Enrichment* makalesini referans gösteren Sutton, yöneticileri zenginleştirme programlarının zaman harcayan ve maliyetli uygulamalar olduğunu belirtmiştir.

Başarı ve Başarısızlık Hikâyelerinden Faydalanma: Bu hikâyelerde kazananlarla kaybedenler arasındaki farklar sunulur ve kazananların pratiklerinden yararlanılarak kaybedenlerin uyguladıkları tekniklerden kaçınılır. Eğer kamu kurumları hatalarına rağmen öğrenmek istiyorlarsa başarı hikâyeleri içine saklanmış başarısızlıkları ve başarısızlık hikâyelerine saklanmış başarıları da araştırmalıdır.

İdeolojilere ve Teorilere Yansız Yaklaşım: İnsanlar yönetim teknikleri hakkındaki kanıtlara rutin olarak aldırılmazlar. Çünkü bu onların politiksel inançlarıyla uyumsuz. Simon ve Garfunkel "bir adam duymak istediğini duyar, geri kalanına aldırılmaz" sözüyle haklıdır. Gary Becker ve Oliver Williamson'ın içinde olduğu çoğu ekonomistler, insanların öncelikle bireysel olarak kendi ilgi alanlarını geliştirmelerine yönelik davranışları gerektiğine inanmışlardır. Liderler ya da herhangi birileri kanıtlardan ziyade kendi ideolojileri ile bir şeyler anlatmaya çalışırsa öğretmesi zorlaşır.

İrfan: İrfan, insanın ne bilip bilmediğini bilmesidir. Özellikle kibir ile kendine güveni olmama arasındaki dengedir. Bu duruş, insanların bilinçli davranışlarını mümkün kılar.

4.1.5. Kamu Sektöründe İş ve Özel Yaşam Ayrımı

Kamu sektöründe yöneticiler, genellikle iş yaşamını hayatın geri kalanından farklı ele alırlar. Onlar iş yerinin bazı zamanlar insanların ne yapmak zorunda olduğunu söyleyen, işin nasıl olması gerektiğini belirten sıkıcı kurallara sahip bir yer olduğunu belirtirler. Daha az aydınlardan oluşan kamu kurumlarında kısıtlamalar daha uç şekilde verilerek iş yeri daha sıkıcı bir ortam haline getirilmektedir.

İş yerinin kapısından girmenden itibaren ailene, kendine ve arkadaşlarına karşı sorumlulukların kapının ardında kalır ve sadece organizasyona odaklanman beklenir. Kurumlar bu odaklanma için telefon aramalarına vs sınırlamalar getirirler. İş arkadaşlarıyla sosyalleşmesini, personel projeleri için ofis makinelerini kullanmasına engel olan her şeyi yasaklarlar. Aydın olan insanlar iş çıkışında da işlerini bitirmezler. Hafta sonları bile evlerine iş götürürler.

Çalışanların Kıyafetleri: Çoğu organizasyon, çalışanları için işte farklı kıyafet giymelerini şart koşar. Örneğin IBM'nin geleneksel kıyafetinin mavi takım elbise ve beyaz gömlek olması gibi. Uniformalar aynı yerde olan hizmet veren meslek gruplarının kolayca tarafımızdan fark edilmesi konusunda bizlere yardımcı olmaktadır.

Çalışanların Davranış Şekli: Özellikle kamu kurumlarında çalışanlar gerçek hislerinin yerine emredilen hislere bürünerek, gerçek duygularını iş yeri kapısında bırakırlar. Çalışanın müşteriye yansıttığı davranış şekli önemlidir. Kurum arkadaşça hizmet vererek müşteriye daha çekici ve daha eğlenceli bir iş yeri izlenimini verilmeye çalışır. Doğru duyguları, doğru zamanda ve doğru insana iletmek kurum gelirini arttırmaktadır.

İş Ortamında Arkadaşlık: İnsanlar kapalı bir alanda uzun zaman harcadıkları takdirde sıklıkla romantik ilişkiler içinde kendilerini bulurlar. Fakat çoğu kurum iş arkadaşlarının evlenmesi hakkında kısıtlayıcı politikalara sahiptir. Yine bazı kurumlar iş dışında bile çalışanlar arasında ikili ilişkileri kontrol etmeyi denemişlerdir. Kamu sektöründe flört, çalışma zamanının harcanmasına neden olan bir faktör olarak görülmektedir.

Çatışma ve Rekabet: Personel arasındaki rekabet beklenen bir şeydir ve iş yerinde kabul edilip takdir edilir. Tersine çatışma ise bir problem olarak görülmektedir.

4.1.5.1 İş ve Özel Yaşam Ayrımının Faydaları

İş, yaşamın geri kalanından farklı olmak zorunda değildir. 150 yıl önce çoğu insanlar küçük marketlerde, çiftliklerde çalışmışlardır. İş, yaşamlarından ayrı değildi. İnsanlar, çalıştıkları yerde yaşadılar. Genelde aile üyeleri ile çalıştılar ve bugünden daha çok saat çalışıp efor sarfettiler. Fakat iş ve aile rolleri bütünleşti. Bugün de yine birçok insan aynı şekilde çalışmaktadır. Eğer kendin için ya da aile bireylerinden birileri için çalışıyorsan aracı problemi yoktur. Ancak işçi ile iş sahibi farklı kişilerse karşıt ilgiler söz konusu olabilmektedir. Kurumlar, iş hayatındaki işçinin üstlendiği rol ile geri kalan yaşantısındaki üstlendiği rol arasındaki bağlantının çerçevesini çizmek konusunda 2 stratejiye sahiptir. Bu stratejiler ya ayrımı sağlamak ya da tersine tamamen birbirine örülmüş bir ikili olmaktır.

Çatışma Rolünün Azalması: Farklı rollerden gelen istek sonucu aradaki dengeyi sağlama adına yapılan mücadele insanlara ve kuruma zarar verebilir. Bu durum verimliliği azaltır. Yorgunlukla sonuçlanarak bireyin bağışıklık sisteminde hasar meydana getirir. Bunun için diğer rollerden iş hayatının rolünü ayrı tutmak, çatışmanın rolünü azaltmak iyi bir şeydir. Çoğu çalışmalar da iş-aile rollerindeki çatışmaların, meslek memnuniyetini yok ettiğini göstermiştir.

Objektif Karar Alma: Modern örgütün temeli rasyonaliteye ve kişisel olmayan nesnellığe dayanmaktadır. Başlangıç zamanlarda işyerinde disiplin hem yıpratıcı hem de değişkendi. İşçiler mesleklerine sahip olabilmek için gizli şekilde ustabaşlarına rüşvet ödemek zorundaydı. Rüşvete dayalı olan bu eğrileşen yönetim sistemi verimliliği ve performansı azaltır. Etkinlik ve dürüstlük standartları daha iyi hale getiren unsurlardır. Dürüstlüğü korumanın en güvenilir yolu insanların iş yeri ile ilgili alacağı kararları aile üyeleri ya da yakın arkadaşlarından dışarıda tutabilmektir. Çoğu insan, insan kaynakları departmanının uyguladığı kuralların saçma olduğundan yakınmalarına rağmen bu kurallar kamu kurumlarını farketmeden rekabet ve rasyonalite temelli daha dürüst ve daha objektif bir ortam haline getirir.

Kamu Kurumlarında Örgütsel Sınırların Kontrolü ve Sürdürülmesi: Örgütler, insanlar üzerindeki kontrolü sever. Çeşitli yollarla kontrollerle ilgili problemleri çözmeye çalışırlar. Örgütsel sınırların ve yönetimin işçiyi kontrol edebilme yeteneğinin kutsallığı, işyeri içerisine çalışanların dışarıdaki sosyal bağları sızdığı zaman sendelemeye başlar. Örgütler kişinin baba, anne, eş, çocuk rollerinden iş hayatındaki rolünü ayrı tutmak için yazılı kurallardan ve planlardan yararlanır. İnsanlar problemlerini, ilişkilerini işyeri dışında tuttuğu zaman performansının güçlendiği çoğu organizasyonlarda mesaj olarak verilmektedir.

4.1.5.2 İş ve Özel Yaşamın Bütünleştirilmesinin Faydaları

Dahil Etme Yoluyla Sözleşme Yapma (Building Commitment Through Inclusion): İşçinin içeride ve dışarıdaki ilişkilerinin olumlu sonuçlarından Smuckers, Starbucks, Genentech gibi yerler referans edilerek işçinin çalışma isteğinin arttığı gözlemlenmiştir. İşçinin bağlılığı, taahhüdü kurum için önemli yararlar sağlar. Tipik bir organizasyonda insanlar müşteriler ya da işçiler gibi diğerleri ile ilişki kurmak, ilişkiyi sürdürmek konusunda suçlanırlar. Çünkü buralarda esas olan sadece iştir, dostane ilişkilerin önü kesilerek sadece *Soru sorma, Konuşma* politikası geçerlidir. Toplam kalite yönetimi teknikleri, yüksek kalitenin sağlanması zor olarak kabul edilmesine rağmen, müşterilerle yakın ve etkili ilişkiler kurmak da zordur.

Kendi Benliklerini Yansıtan Bireylerin Kazanımları: İşçiler, sahte duygularını göstermek için sabit bir yüz ifadesi takındıklarında, mutsuzlaşır ve kendi benliklerinden uzaklaşırlar. Çalıştıkları kurumla bağlantıları azalır ve mesleklerini bırakma istekleri belirir. Başarıya ulaşmanın zor olduğu rekabetçi dünyada organizasyonun içinde görünmek adına gerçekte olduklarından daha farklı olmayı deneyenlerin verimli olmadıkları görülmektedir.

Daha Özgün Bir Liderlik: Medtronic'in uzun süre CEO'su olan Bill George, liderliği sürecinde sermayelerini 1 milyar dolardan 60 milyar dolara çıkarmayı başarmıştır. Yazmış olduğu *Özgün Liderlik* kitabında liderlerin diğer liderlerin birer kopyası olmaması gerektiğine değinen George, *Eğer iyi bir lider olmak istiyorsanız, kendi değerlerinizce ne doğruysa onu yapın ve neye inanıyorsanız, kimseniz onu yansıtmalısınız* demiştir.

Dengenin Sağlanması: İnsan ihtiyaç ve tercihlerini işe dahil etmek, işçinin memnuniyetini arttıran unsurlardır. Ancak bu açıdan aradaki denge sağlanması da önem arz etmektedir.

Başka Yerlerde Tahammül Edilmeyecek Davranışlara İşyerinde de Müsaade Etmeme: Tahammül edilmemesi gerekenlerden bazıları küfürlü konuşmalar ve zorbalıkların yapıldığı bir ortamın kabul edilemeyeceğidir. Bunlara tahammül edildiği zaman iş ve aile yaşamında bireyin büründüğü roller arasında çatışmaların olacağı, depresyon durumlarının ortaya çıkacağı belirtilmektedir. Ancak engelleyici kurallar konduğu zaman sağlık harcamalarından kaynaklı maliyetlerin ve mahkemeye başvurma riskinin azalması söz konusu olur.

Bütün Bireylerin İhtiyaçlarının Farkında Olma ve Tedarik Etme: Son zamanlarda *Bay Cafe* diye anılan televizyonda yemek yapma gösterisi üne kavuşmuştur. Şeflerinin liderlik eğitimi ya da resmi bir yönetim eğitimi almadığı, sadece 26 farklı lokantada çalıştıktan sonra felsefesini geliştirdiği sorulan sorular sonucu ortaya çıkmıştır. Lokantasının bu kadar tutulmasının nedeni olarak da şef, deneyimlerinden ziyade duruşunun önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Şef Altman'a göre doğru duruş, ne yapıyorsa o işi tutku ile yapan ve öğrenmek için gerçek isteğe sahip insanlarda mevcuttur. *Şef hizmet verilene kadar fark ettim ki 10 adet garsona, 10 adet farklı kişilikli çalışana sahibim. Ben Joanie gibi bir Darrell istemiyorum. Ben Susie gibi olmanı da istemiyorum Paul. Ben senin olabileceğin en iyi Paul olmanı istiyorum. Ben sizin kişiliğinizin gücünü en iyi şekilde kullanmanızı istiyorum* diyerek farklı duruşunu ortaya çıkarmıştır.

Hayatının Geri Kalan Kısmının Düzeni: Eğer hasta bir çocuğun varsa, isteyken düşündüğün tek şey çocuğundur ve bu ailene olan sorumluluğun senin gününün bir kısmını ve belki de tüm dikkatini absorbe edecektir. Dolayısıyla işçiye dışarıdaki konularda destek verildiği zaman performansının ve etkinliğinin arttığı görülecektir.

Kamu Kurumlarında İnsan Kaynağı: Her kurum üyelerini seçerken çok büyük çaba sarf eder. Çünkü iyi çalışanla kötü çalışan arasında büyük farklılıklar vardır ve meşhur kurumların mükemmel çalışanları vardır. Dünyadaki en büyük ve tartışmasız en büyük inovasyon kurumu olan IDEO'nun hizmetleri en yakın rakibinden iki kat fazla ödül almıştır. IDEO'nun çalışanları Apple faresinden filmler için gerçek boyutta mekanik balinalara kadar binlerce ürün tasarladılar. Kurum başarısının arkasında yetenekli çalışanlar vardı. Kurumun kurucusu ve başkanı bunu şu sözlerle ifade ediyor: *Birkaç akıllı adam tutarım ve yoldan çekilirim.*

Akıllı ve Yetenekli Kişiler Performansı Neden Arttırır? Psikolog Benjamin Schenieder ortamı insanların oluşturduğunu iddia etmekte ve davranışları belirlemede yeteneklerin ve kişiliklerin rol oynadığını söylemektedir. İnsanların değişmelerinin çok zor olduğunu ve eğitimin, baskının ödüllerin çok az etkisinin olduğunu ya da hiç olmadığını söylemektedir. Sonuç olarak örgütsel kültürü ve performansı çalışanların belirlediği ifade edilmektedir.

Yapılan araştırmalar da bunu desteklemeye ve iyi çalışanların iyi grupları oluşturduğu ortaya çıkmaktadır. Beyin fırtınasından, karmaşık problemleri çözmeye kadar tüm performansını çalışanların bireysel yetenekleri belirlemektedir. *The War For Talent* kitabının yazarı da yetenekli kişilerin az bulunur olduklarını, iyi yeteneğin en önemli rekabet avantajı olduğunu belirtiyorlar.

En İyi Olan Diğerlerinden İyidir: Yapılan çok sayıda çalışma en iyi çalışanlarla en kötüler arasında çok büyük farkların olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolog Keith Simonton *Nereye bakarsanız bakın, küçük farklılıklar olsa da her yerde aynı hikâye geçerlidir.* demiştir. Bir çalışma göstermiştir ki bugün kayıtlı olan ve çalınan klasik müzik eserlerinin yüzde ellisini sadece 16 besteci geri kalan yarısını da diğer 235 besteci yapmıştır. Bir başka çalışmaya göre kongre kütüphanesindeki çalışmaların yarısını yazarların sadece yüzde onu yazmıştır. Bunlar ve bunlar gibi birçok çalışma iyi çalışanları istihdam etmenin ve muhafaza etmenin önemini göstermektedir.

Geleceği Öngörme: En iyi ve en kötü çalışanlar arasındaki farktan başka, ileride kimin en iyi ve en kötü olacağını ön görmek de çok önemlidir. Schmidt ve Hunter, örgütlerin yeni çalışanlarını seçerken kullandıkları 19 yöntemi inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Buna göre geleceği en iyi öngören zihinsel yetenektir. Diğer güçlü öngörü araçları ise iş örneği testleri iş denemeleri düzenli görüşmeler ve dürüstlüktür. En kötü öngörü araçları ise yaş ve grafoloji (el yazısı analizi) dir. Bilişsel yetenek performansı arttıran tek zekâ türü değildir. Pratik zekâ, sosyal zekâ ve duygusal zekâ da performansı arttıran etkenlerdir. Spesifik işlerde başka öngörü ölçütleri de kullanılabilir. Mesela iyimser hizmet veren elemanlar kötümser olanlardan daha başarılı çıkmıştır. Psikolog Martin Seligman ve Peter Schulma, başarısızlıklarını geçici olarak gören hizmet elemanlarının, kötümser olanlardan daha başarılı olduklarını öne sürmüşlerdir.

Yıldızlar Daha Fazla Yıldız Çeker (Çekebilir): Yeteneğin önemli olduğunu savunanlar, çok iyi olan kişileri çalıştırmanın daha fazla iyi çalışanı çekeceğini ve getireceğini vurgulamaktadırlar. Bu fikri özellikle, çalışanları A'lar, B'ler, C'ler olarak sınıflandırmayı tavsiye eden yönetici ve uzmanlar ifade etmektedir. A sınıfı çalışanlar daha fazla A sınıfı çalışanı, B sınıfı olanlar daha fazla B sınıfı çalışanı ve C sınıfı çalışanlar F sınıfı çalışanları getirirler. Smart'ın kitabı Topgrading de C sınıfı çalışanların A sınıfı çalışanları getirmediğini vurgular. *The War For Talent* kitabı da aynı konuya değiniyor ve *Biz buna kötü insanlar kanunu diyoruz* şeklinde ifade etmektedir. Buna göre kötü yöneticiler çok daha kötü çalışanları istihdam ederler çünkü herhangi bir yerde kendilerinden daha iyi birini tehdit olarak görürler.

Bireysel Yeteneklerin Saplantı Haline Dönüşmesi: Michael Scrage *Yeteneksiz kişilerin yaptığı işbirliği ne kadar özenli ve iyi niyetli olursa olsun başarılı olamaz* demiştir. Ama en iyi yüzde on içinde olamamak, yetersiz olmakla aynı şey değildir. Yetenek her ne kadar önemli olsa da tek başına ölçü değildir.

Yeteneklerin Doğru Tespiti: Yeteneği kolayca saptayamamanın birçok sebebi vardır. Birincisi; en iyi öngörü ölçütleri bile en iyi kişiyi seçmede çok iyi değildir. Mesela zekâ, kişinin performansını etkileyen en güçlü öngörü aracı olsa da performansın nadiren IQ üzerinde etkisi vardır. İkincisi, performans doğal olarak zaman içerisinde değişiklik gösterir. En iyi aletlerin, en iyi müzisyenlerin, hatta en iyi profesörlerin bile başarısız günleri vardır. Dökümhane çalışanlarının verimliliği haftadan haftaya, açıklanmayan bir şekilde yüzde elliye varan farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Yetenek hakkında başka bir problem de insanların değerlendirmelerinin kuvvetli ve kaçınılmaz psikolojik ön yargılara dayanmasıdır. Yöneticiler genelde bu ön yargılara sahiptirler ve yanlış testler ve psikolojik sebeplerle yeteneği yanlış değerlendirirler.

Yetenek Sabit Değildir: Yeteneğin tespitinin zor olmasının bir diğer sebebi de hareket halinde bir hedef olmasıdır. Bütün miltlere rağmen yetenek tamamen sabit ve doğuştan ya da genç yaşlarda belli olan bir şey değildir. Yetenek kişinin motivasyonuna ve tecrübelerine dayanır. Yetenek bir kişinin nasıl yönetildiğine bağlıdır. Yetenek belli bir dönemdeki kültüre bağlıdır. Yetenek doğal kabiliyetten çok doğru bilgi ve tekniklere erişime bağlıdır. Rambrant bugün büyük bir ressam kabul edilmektedir. Birçok kişi Johann Sebastian Bach'ı ve Mozart'ı büyük bir bestekâr olarak görmektedir. Bunlar gibi birçok deha yaşadıkları dönemde yaygın olarak tanınmamış ve ödüllendirilmemişlerdir. Çünkü neyin büyük sanat veya müzik olduğu kültürel geleneklere ve hâkim olan sanat ve müzik tanımlamalarına bağlıdır. Yetenek hakkındaki değerlendirmeler ilgilere ve zevke dayanır. Yetenek, ayrıca ne olduğuna ve nasıl liderlik edildiğine bağlıdır. Örneğin, Lavrance Kahn beyzbol yöneticilerinin takım ve oyuncu performansını nasıl etkilediğini değerlendiren bir çalışma yapmıştır. Kahn oyuncuların yeteneklerini tüm kariyerlerinde gösterdikleri performanslarının ortalaması gibi sağlam bir veriyle ölçmüştür. Buna göre bazı yöneticiler oyuncuları yeteneklerinin üzerine çıkmaları konusunda esinlendirir ve bazıları da yeteneklerinin altında olmalarına sevk eder. Yani yetenek oyuncunun o yılki performansının tek sahibi

değildir; nasıl yönetildiğinin ve koçluğun da büyük önemi vardır. Keith Simanton'a göre sanattan bilime bütün meşhur dahiler Mozart, Einstein, Picasso, Da Vinci çağdaşlarından daha başarılı kabul edilmiyor sadece daha fazla çalıştığı kabul ediliyordur. Çünkü zamanla takım üyeleri birbirlerine daha fazla güvenir daha etkili iletişim kurar, diğerlerinin farklı yetenekleriyle kendilerini harmanlamayı öğrenirler. Bütün çalışmalar gösteriyor ki yeteneği sınırlı kriterlerle değerlendirmek tehlikelidir. Çünkü o zaman yetenek sabit bir şeymiş gibi algılanmaktadır.

Örgütsel Sistemlerin Önemi: İnsanlar bildiklerini başkalarıyla paylaşmaya, koordinasyona ve işlerinin nereye uygun olduğunu anlamaya gerek duyarlar. Çünkü örgütler veya şebekeler ancak birimlerinin birbirleriyle iyi performans sergileyebildiği karmaşık yapılardır. Çalışanların performansı, işlerini destekleyecek alt yapı ve iş arkadaşlarının yardımlarından oluşan kaynaklara bağlıdır. Yazılım geliştirme, hava yolları, hava trafik kontrol sistemleri, NASA ve nükleer enerji santralleri alanlarında yapılan geniş çaplı araştırmalar göstermektedir ki en yetenekli insanları çalıştırmak bile kusurlu bir sistemde başarıyı imkânsız kılar. Sıradan ama iyi eğitilmiş kişilerin iyi tasarlanmış bir sistemde çalışmaları performans düzeyini çok yüksekler çeker.

NASA'nın uzay seyahatleri buna iyi bir örnektir. Çok zeki, sıkı çalışan ve iyi niyetli insanların çalışmasına rağmen infilak eden uzay araçlarının feci sonu sistemlerin kusurlu olmasından kaynaklanmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar göstermektedir ki kamu kurumlarında sistemlerin güçlü olması, bireysel yeteneklerin daha önündedir. Gruplar üzerinde odaklanıldığı, eğitim ve iş rotasyonunun yapıldığı, çalışanlar arasındaki statü farklılıkları göz ardı edildiği zaman esnek kurum sistemlerinde yüksek kaliteli ve düşük maliyetli hizmetlerin üretildiği görülmüştür. Sistemlerin içinde yöneticilerin önemli payı bulunmaktadır ve onların problemlere yaklaşımları önemlidir. Bu konuda iki teori bulunmaktadır. Birincisi; *bir sorun var, hadi çözelim* demek; ikincisi; *bazıları problem çıkarıyor, hadi onları mahvedelim* demektir. Gelişmeyi başarmak için birinci teorinin seçilmesi gerekmektedir.

4.1.6. Yöneticilerin Kamu Kurumlarındaki Rolü

Yönetim araştırmaları analiz edildiğinde, yönetim modellerinin farklı boyutlarının farklı yaklaşımlarla incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda yönetici ve yönetici davranışları bir kurumun başarılı olmasını etkileyen ana faktörlerden biri olarak yönetim araştırmalarında en çok ele alınan konulardan biri olmuştur. Literatürde yöneticilerin kişisel özelliklerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini (Lansiti ve Leiven, 2004) ve örgütsel performans ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi (Thomas, 1988) inceleyen birçok çalışma yer almaktadır. Aynı şekilde literatürde kurum yöneticilerinin örgütün dış çevresi ile olan ilişkilerini ve örgütsel sistemlerin çalışması üzerinde etkili olan yönetici stratejilerini inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Fortune 500'de listelenen örgütlerin başındaki yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışma yöneticinin deneyimlerinin örgüt stratejileri ve örgütsel başarısı üzerindeki etkilerini ele almıştır. Bir başka çalışma ise bir örgütteki üst düzey yöneticilerin demografik yapılarının heterojen olmasının örgütsel rekabet süreçleri üzerindeki etkilerini araştırmıştır (Smith v.d., 1994). Daha bunun gibi literatürde yöneticileri inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Hambrick, Cho ve Chen, 1996).

Geçmişte, yöneticiler üzerine yapılan çalışmalar genellikle özellik teorilerine odaklanmıştır. Özellik teorisi, bireysel faktörlerden bahsetmekte ve yöneticilerin fiziksel özelliklerinin yönetsel süreçler üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Son yıllarda yönetim alanının ve yönetsel uygulamaların yeni boyutlar kazanmasıyla birlikte liderlik ve yönetim çalışmaları davranış modellerini incelenmeye başlamış ve özellikle yöneticilerin davranış ve tutumlarına odaklanmıştır. Birçok çalışma örgütlerin yapısal ve insani tarafı ile toplam örgütsel sistem ve sistemin fonksiyonları arasında pozitif ilişkilerin olduğunu göstermektedir.

Yönetim, bir örgütün tüm işgücü tarafından algılanması gereken; ortak çaba, karşılıklı iyi ilişkiler ve enerjik çalışanlar gerektiren bir süreçtir. Tarihsel süreçte modern yönetim yaklaşımlarını uygulayan etkili liderler, yöneticiler, krallar ve strateji geliştirenler bu yaklaşımları kullanmayanlara göre daha etkili ve başarılı olmuşlardır. Bununla birlikte, modern yönetim ve yönetsel uygulamalar daha yaygın ve rasyonel hale gelmiştir. Bu bağlamda, çağdaş yönetim modellerini daha iyi anlayabilmek için araştırmacılar ilk olarak başarılı yöneticilerin ortak özelliklerinin olup olmadığına bakmışlardır. Yapılan tüm yönetim çalışmaları ve araştırmalar aynı değişkenler etrafında birleşmeye başlamıştır. Bulgular, yönetim süreçlerinde en etkili olan ortak faktörlerin yöneticiler ve örgütlerin kaynak kullanımı olduğunu belirlemiştir (Akdemir, Kasımoğlu, Ekmekçi, 2009).

Literatürde yöneticilerin belirlenen ortak özellikleri arasında çalışanlarına bir vizyon sunarak çalışanları bir hedef etrafında toplaması, çalışanları motive etmesi, örgütün yönetimini güven ilişkisine dayandırması, rekabet stratejilerini belirlemesi ve dönüştürücü olması bulunmaktadır.

Zaleznik (2004) bir yönetici olabilmenin ilk koşulunun hayallere sahip olmak olduğunu vurgulamıştır. Zaleznik (2004)'e göre yöneticinin hayallerinin olması bir sorunu veya güçlüğü fırsata çevirebilmesi anlamına gelmektedir.

Fırsatçı olmak yöneticilere vizyonlarını pratik olarak ifade edebilmelerini sağlarken iyimser olmaları çalışanların vizyonlarını şekillendirmelerine yardımcı olmaktadır.

Tichy ve Devanna (1995) ise bu günün iş dünyasında, iyi yönetimin bundan daha fazla şey gerektirdiğini ifade etmektedir. Tichy ve Devanna (1995)'e göre yönetim sürecinin en önemli aşaması değişim sürecini başlatmak ve uygulayarak etkin bir dönüşüm gerçekleştirebilmektir. Bugün örgütler hayatta kalmak ve rekabetçilik avantajı elde edebilmek için bu özelliklere ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel imaj yaratmak ve piyasada örgütleri farklılaştırmak yöneticilerin sorumluluğundadır ve bu da yöneticilerin yeteneklerini geliştirmelerine bağlıdır. Yöneticiler sürekli öğrenen kişilerdir ve üstesinden gelinemeyecek bir sorunun olmadığına inanırlar. Deneyimlerinden bir şeyler öğrenerek davranışsal süreçte öğrendiklerinin üzerine eklerler. Bu anlamda, yöneticiler kendilerini dönüştürücü olarak tanımlarlar.

Örgütsel ekoloji teorisinde rekabetçilik ve yenilik için alternatiflerin oluşturulmasını sağlayan doğru stratejilerin belirlenmesi kadar başarılı bir şekilde uygulanmaları da yöneticiler için önem taşımaktadır (Cogner ve Fulmer, 2003).

Yöneticiler takım çalışanlarının amaçlarına ulaşmalarına olanak sağlayacak bir vizyon sunarlar. Bennis (2004)'e göre yöneticiler çalışanlarının süreçlere katılımı ve vizyonu paylaşmaları anlamında çalışanları yaratıcı olmaları için cesaretlendirirler. Çalışanlarının vizyonları ile örtüşerek yarattığı etkileşim sayesinde çalışanların işbirliği yapmalarını ve aynı hedef etrafında toplanmalarını sağlarlar. Golman (2000) bu konuya farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Çalışmasında, başarı için zekâ, ciddiyet ve vizyonun gerekli önemli faktörlerden olduğunu kabul etmekte, fakat bu faktörlerin tüm yönetim sürecini açıklamak için yeterli olmadığını savunmaktadır.

Golman (2000)'in bakış açısına göre, etkin bir yöneticiyi diğerlerinden ayıran en önemli özelliği duygusal zekâsıdır. Duygusal zekâ kendi kontrolünü sağlayabilme, bilinçli olma, kendi kendini motive etme, empati kurabilme ve sosyal becerilere sahip olma olarak tanımlanabilir. Yaptığı araştırmanın bulguları duygusal zekâ ile yönetsel çıktılar arasında bir ilişki olduğunu önemli ölçüde desteklemektedir. İş süreçlerinin yürütülmesinde ve karar alma süreçlerinde becerilerinin bilincinde olmak ve bu becerileri etkin bir şekilde geliştirmek hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır.

Bundan başka, düşük duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin yönettiği örgütlerde çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu yüzden, bu tür örgütlerde tatminsiz çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar ortaya çıkmakta bu da örgütteki tüm süreçleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu duruma kamu kurumlarından birçok örnek gösterilebilir (Akdemir, Kasımoğlu ve Ekmekçi, 2009).

Goleman (1998) yaptığı son çalışmada duygusal zekânın altı farklı boyutunun yönetsel süreçler üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu görmüştür. Bu altı boyut bağlamında, zorlayıcı yöneticiler diğerlerinin emirlerine anında uymasını istemektedir. Otokratik liderler ise vizyon çerçevesinde çalışanları yönlendirmektedir. Demokratik yöneticiler uygulamalar için ortak bir geri plan oluştururlarken yaratıcı yöneticiler her alanda mükemmeliyet istemektedirler. Koç yöneticiler ise gelecek için bireyleri eğitmektedir. Goleman (2000) diğer çalışmalarında bu konuyu derinlemesine ele almıştır. Gerçek deneyimler ve örnekleri kullanarak duygusal zekânın yönetim modelleri için önemine vurgu yapmıştır. Bartlett ve Ghoshol (1995) yöneticinin değişen rollerini incelemişlerdir ve örgütlerde yöneticilerin rollerinin nasıl değiştiğini tekrar tanımlamıştır. Araştırmasında, örgütsel yapıdaki yeni gelişmeleri ve bilgi akışını analiz etmiştir.

Pillai ve Williams (2004)'e göre yöneticiler çalışanların daha verimli olabilmeleri ve anlamlı çıktılar üretebilmeleri üzerinde önemli bir role sahiptir. Yöneticiler örgütün üyeleri için onların fikirlerini ve düşüncelerini rasyonalize eder. Analoglar ve metaforlar kullanarak onlarla açık bir iletişim kurarlar. Yöneticiler çalışanlarını yetkilendirir ve risk almaları için cesaretlendirirler. Bunu etkinleştirmek için farklı uygulamalarla çalışanlarını destekler. Buradan da anlaşılacağı gibi yönetici olmak diktatör olmak anlamına gelmemektedir çünkü bir yönetici her zaman en büyük güce sahiptir fakat diğerlerine karşı duyarlı ve çalışanları yetkilendirmek eğiliminde olmalıdır. Bir örgütte yetkilendirme yönetim açısından önemli bir rol oynamaktadır. Yetkilendirilmiş çalışanlar kendilerini önemli hissederler, örgüte bağlanırlar ve öğrenme becerilerini geliştirme fırsatı yakalarlar.

Yöneticilerin temel fonksiyonlarından biri de yönettikleri takımın performansına odaklanmaları ve takım üyelerini motive etmektir. Yöneticiler motivasyon sürecini kullanarak örgütlerde vizyonun paylaşılmasını, takım ruhunun güçlenmesini, takım üyelerinin güçlenmesini ve takım üyeleri arasındaki çatışmaların azalmasını sağlamaktadır. Diğer çalışmalarda da vurgulandığı gibi, yöneticilerin motive edici özelliği örgütsel yapılar üzerinde büyük önem taşımaktadır (Akdemir, Kasımoğlu ve Ekmekçi, 2009).

Yöneticiler örgütü güven ilişkisi içerisinde yönetirler. Güven, her durumda aynı tutum ve davranışı sergilemek anlamına gelmektedir. Dvir, Kass ve Shamir (2004)'e göre yöneticiler ve çalışanlar arasında güçlü duygusal bir ilişki vardır.

Bu yaklaşım bilişsel teoriyle çelişmekle birlikte bu alanda yapılmış çok fazla görgül çalışma bulunmamaktadır. Bu yaklaşıma yönelik yapılmış çalışmalar yöneticiler ve çalışanlar arasındaki duygusal ilişkinin derinliğini hipotezler ile test edebilmektedir (Dionne ve Yammarino, 2004). Bir başka çalışmada üst düzey yöneticilerin demografik yapılarının örgütlerin sosyal entegrasyon ve iletişim süreçleri ile ilişkisi araştırılmıştır (Smith ve White, 1987).

Boehnke v.d. (2003) ise yönetici davranışlarının evrensel olup olmadığını araştırmışlardır ve kültürel farklılıkların yönetim süreci üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Bu çalışmanın ampirik bulgularına göre, yüksek örgütsel başarı seviyesi için bazı yöneticilerin birtakım temel yönetim özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler, vizyon yaratma, entellektüel uyum, takım kurma ve koçluktur.

Tüm bu faktörler yönetim sürecinin farklı boyutlarını göstermekte ve örgüt ile liderlik ilişkilerini etkileyen değişkenleri belirlemektedir. Zaleznik (1995) yönetici olmak ve lider olmanın çok farklı kavramlar olduğunu ve birbirinden ayrı değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Liderler belirsizliği yönetebilme yeteneğine sahiptirler. Zor koşullarda diğerlerini motive ederek olayları zekice algırlarlar. Bu bağlamda, örgütsel başarının temel faktörü liderlerin yeteneği ve eşzamanlı birlikte çalışmayı yönetebilme yeteneğidir. Pillai ve Williams (2004) çalışmalarında örgütsel katılımçılık ve performans arasında önemli bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Bu bulgular itfaye çalışanları üzerine yapılan bir ampirik çalışma ile de desteklenmiştir. Bir başka çalışmada Apker (2004) sağlık sektöründe işbirliği yönünü araştırmıştır. Apker'in çalışması yönetimden çalışana örgütsel kontrolün kaydığı takım odaklı süreçlere vurgu yapmaktadır. Fakat çalışmanın sonuçları çalışan davranışlarının yönetim kararları ile şekillendiğini ve geleneksel güç yapılarının desteklediği davranışların benimsendiğini göstermektedir (Akdemir, Kasımoğlu ve Ekmekçi, 2009).

Kamu kurumlarına yönelik yönetim çalışmaları genellikle çalışan ve kurum olmak üzere iki alana odaklanmaktadır. Bu çalışmaların bulguları üç durumsal faktöre vurgu yapmaktadır: kurum yapısı, çalışan-lider ilişkileri ve pozisyon gücü. Kamu kurumlarında işler iyi yapılandırılmıştır. Yapılması gereken işler açık ve nettir. Görevler de tek bir metotla uygulanabilmektedir. Lider-çalışan ilişkilerinin ve yönetici pozisyonunun kamu kurumlarındaki yönetsel süreçler üzerinde önemli etkileri vardır. Bunun yanında yöneticilerin grup içi ilişkilerinde kullandığı etkin yetki ve güç kaynakları da yönetim süreçleri üzerinde doğrudan etkilidir (Akdemir, Kasımoğlu ve Ekmekçi, 2009).

Her lider ve yöneticinin farklı bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Buna ek olarak, her liderin algısı insani faktörlerden dolayı farklılık göstermektedir. Dolayısıyla her lider tipi yönettiği örgüt sistemine göre farklılık göstermektedir. Örneğin, otokratik liderlerin yönettiği örgüt sistemleri daha mekaniktir. Katılımcı ve demokratik liderlerin yönettiği örgütsel sistemler ise daha organiktir (Akdemir, Kasımoğlu ve Ekmekçi, 2009).

Akdemir, Kasımoğlu ve Ekmekçi (2009) Türkiye'de bulunan lider kurumlardaki yöneticilerin yönetim ve liderlik tarzlarındaki farklılıkları ve yönetsel algıları üzerinde hangi faktörlerin etkili olduğunu belirlemek için bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada kurum çalışan sayısı, yöneticinin liderlik anlayışı, yöneticinin liderlik stili, eğitim seviyesi ve yaş faktörlerinin yönetim algısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Yöneticilerin algılarını etkileyen faktörlerin başında çalışan sayısı veya astların sayısı gelmektedir. Küçük ve büyük gruplar ile çalışan yöneticilerin yönetim ve liderlik algıları arasında farklılıklar vardır. İş süreçleri özellikle büyük firmalarda çok karmaşıktır ve bu tür kurumlarda ilişkiler daha resmidir. Bu yüzden, kontrol edilen ve yönlendirilen grup büyüklüğü bir yöneticinin yönetim tarzını etkiler ve değiştirir. Bunun yanında eğitim seviyesi de yöneticinin liderlik ve yönetim tarzı ile yönetsel algılarını etkileyen faktörler arasında yer almıştır. Lise, üniversite ve diğer yükseköğretim seviyesinde eğitim alan yöneticiler yönetsel algıları bakımından farklılıklar göstermektedir; çünkü eğitim bireylerin bilişsel ve davranışsal süreçlerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Yöneticilerin demokratik, otokratik veya katılımcı olarak liderlik stilleri ve yönetim tarzları da yönetsel algılarını etkileyen önemli bir faktörlerden biri olarak çıkmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzındaki değişimin yönetsel algılarına etkisi firmadaki çalışan sayısının etkilerinden daha büyüktür (Akdemir, Kasımoğlu ve Ekmekçi, 2009).

Akdemir, Kasımoğlu ve Ekmekçi (2009)'nin yaptığı çalışma hem yöneticiler hem de çalışanlar bakımından konuyu ele almaktadır, çünkü örgütsel sistemlerde hem çalışanlar hem de yöneticiler büyük bir önem taşımaktadır. Kurum liderlerinin kararları örgütlerin gelişmesini, büyümesini sağlamakta ve rekabetçiliklerini arttırmaktadır. Bunların aksine yöneticilerin yaşları ile yönetsel algıları arasında önemli bir ilişki bulunmamaktadır. Sonuç olarak liderlerinin yönetsel algılarını etkileyen en önemli faktörler yönetim tarzı ve liderliktir.

4.2. Sorunlar ve Engellerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul'daki kamu kurumlarında inovasyonu engelleyen faktörlere yönelik veriler analiz edilmiştir. Kamu kurumlarının inovasyon yapabilmesi için en başta hangi teknolojiye sahip üretim/hizmet/yönetim

sistemlerinin kurulması ve kurumsal yapılanmada hangi örgüt tiplerinin desteklenmesi gerektiğine karar vermelidir ve stratejik açıdan bütüncül bir vizyon ortaya koymalıdır. Fakat İstanbul'da bulunan kamu kurumlarının strateji geliştiren bir yapıdan yoksun olduğu ve yeniliği destekleyen kurumsal kültürün zayıf olduğu görülmektedir. Kamu kurumlarında inovasyonu engelleyen faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayrılarak analiz edilmiştir:

4.2.1 Kamu Kurumlarında İnovasyonu Etkileyen İç Faktörler

Bürokratik İdari Yapılanma: Kamu sektöründe kontrol üzerine odaklanan bürokratik bir idari yapılanma mevcuttur. Kamu sektöründeki bu idari yapılanma inovasyonu engelleyen bir faktör olarak görülmektedir. Günümüzde işletme mantığına dayanan özelleşmiş kamu yönetimi sistemine doğru bir dönüşüm başlamıştır (Genç, 2010).

Yenilik yapma ve uygulama konusunda kurumsal kültürün zayıf olması: Kamu sektöründe çalışanların risk almaktan uzak olmaları yenilik kültürünün yerleşmesini engellemektedir. Aşağı kademelerden başlayan inovasyonlar belirli alanlardaki sorunların çözümüne yönelik olduğu için kademeler arası yayılması zorlaşmaktadır. Bu da bir inovasyon kültürünün yayılmasını engelleyebilmektedir. Üst kademelerden başlayan inovasyonlar ise politik veya yönetsel düzeyde olduğu için etkisini üst düzey yöneticilerde göstermekte ve aşağı kademelere yayılması zorlaşmaktadır (European Union, 2013). Çok sık yapılan yeniden yapılandırmalar ise kurumsal belleğin yok olmasına ve bu değişikliklere karşı olan direnci arttırmaktadır.

Kurumsal teşvik yapısının yeniliği desteklememesi: Kamu kesiminin, bir inovasyon kültürü oluşturabilmesi için inovasyonu destekleyici bir yapıyı teşvik etmelidir. Kamu sektörünün teşvik yapısı özel sektörünkinden farklılıklar göstermektedir. Kamu sektöründe rekabet olmadığı için karşılaştırmaya dayalı ödüllendirme kullanılmamaktadır. Bu yüzden teşvik mekanizmasında performans ile ödüllendirme arasında zayıf bir bağlantı vardır. Kamuda ekonomik ve ölçülebilir bir motivasyon yerine liyakata dayalı etik motivasyonu daha fazla önem kazanmaktadır. Kamu sektöründe atama sistemleri ödüllendirme sistemlerinden daha önemlidir. Bu yüzden kamu sektöründe ödüllendirmenin ölçülebilir göstergelere dayanması hatalı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Ar-Ge çalışmalarının yetersiz kalması: Kamu sektöründeki Ar-Ge çalışmaları kamu ihtiyaçlarının karşılanması ve temel bilginin üretilmesini içermektedir. Üniversiteler ve/ya Kamu Araştırma Laboratuvarları kamu araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirildiği merkezlerdir. Bu faaliyetler hükümet tarafından desteklenmektedir (Erden, 2009). Kamu sektörü tarafından gerçekleştirilen Ar-Ge harcamaları tüm Ar-Ge harcamalarının %12,6'sını oluşturmaktadır. Kamu sektöründe gerçekleştirilen Ar-Ge harcamalarının toplam Ar-Ge harcamaları arasındaki payı 2009 yılında %12,6'dır. 2013 hedefi ise %14 olarak öngörülmüştür (TÜBİTAK, 2011).

İnovasyon konusunda insan kaynağının yetersiz olması: İnovasyon sürecinin kalbinde insan kaynağı bulunmaktadır. Öncelikle eğitim sisteminin inovasyon için uzmanlıklar yaratabilme alanındaki rolü ve işgücü piyasalarında nasıl konumlandırılacağı büyük önem taşımaktadır. Buna ek olarak istihdam piyasasında ihtiyaç duyulan yeteneklerle mevcut yetenekler arasında uyumsuzlukların olduğu göze çarpmaktadır. Öğrencilerin mobilitesi, inovasyon yapabilecek yetenekteki nitelikli işgücünün kamu sektörünü tercih etmemesi, kurum içi gelişme programlarının uygulanmaması kamu sektöründe inovasyonun önündeki engeller arasında yer almaktadır. 2009 yılında özel sektörde ve yükseköğretimde ortalama 31.000 Ar-Ge çalışanı varken kamu sektöründeki Ar-Ge çalışanı sayısı 11.000 kişi düzeyindedir.

Kurumsal inovasyon (yenilik) sisteminin yetersiz olması: Kurumsal inovasyon yönetim sistemi bir kuruluşun inovasyon sürecini ilgilendiren iç ve dış faktörleri başarıyla yönetmesi için benimsediği yaklaşımla oluşturduğu yapıyı ifade etmektedir. Bu sistem, kuruluşun sürekli olarak inovasyon yapmasını mümkün kılacak şekilde, iç ve dış ortamda inovasyon sürecini ilgilendiren aktörler arasında kurulmuş olan ve etkin şekilde işleyen bir ağ yapısıdır. Bu yapının yardımıyla fikir ve bilgi yaratılır ve inovasyona dönüştürülür (Maliye Bakanlığı Kamin Projesi, 2009). İnovasyona yönelik uygulamalar ve çalışmalar genellikle özel sektör düzeyinde gerçekleşmiştir. Özel sektörde inovasyon yapmak için yeterli nedenler arasında pazar payını artırmak, masrafları düşürmek, daha yüksek kalitede ürün/hizmet sunmak, daha fazla değer yaratmak bulunmaktadır. Oysa kamuda inovasyon, kamu kurumlarının var olması için kritik bir araç olarak görülmemiştir. Bunun sebebi kamu kurumlarının özel sektör şirketlerinden çok daha farklı koşullar (baskılar, ilgi alanları, kısıtlar, talepler) altında işlemesidir. Genel olarak, kamu sektörü özel sektöre göre daha karmaşık, bürokratik ve açık bir yapıya sahiptir. Bu durum kamuda inovasyon yönetim sisteminin yetersiz kalmasının nedenidir (Maliye Bakanlığı, Kamin Projesi, 2009).

Üst yönetimin inovasyon çalışmalarına olan bakış açısı: Deneyim, düşünce ve dünya görüşleri ile kurum içinde geçerli rollerinin, konumlarının değişeceği endişesi ile inovasyona direnç gösterebilirler (Akyos, 2007). İnovasyonu benimsemiş yeterli bakış açısına sahip süreci *itekleyecek*, girişimci, önder kişilerin valığı, bu kişilerin belirlenmesi ve desteklenmesi ve kaynak ve sorumlulukla donatılması kamuda inovasyon için önemlidir (Akyos, 2007).

4.2.2. Kamu Kurumlarında İnovasyonu Etkileyen Dış Faktörler

Mevzuattan kaynaklanan sınırlandırmalar: Kamu ihale mevzuatındaki boşluklar ve çelişkiler, çok başlılığı ortaya çıkaran kurumlar arası uyumu engelleyen karmaşık bir yönetim sisteminin olması, mevzuatın yazım sürecinde katılımcılık ilkesinin göz ardı edilmesi, yatırımcıların iş yapmalarını zorlaştıran maddeler inovasyonu engelleyen faktörler arasında yer almaktadır (Vezir Danışmanlık, 2012).

Finansal destek düzeyinin yetersiz olması: Ar-Ge çalışmalarına verilen teşvik ve desteklerin hızlı ve etkin olmaması, risk yönetim sisteminin olmaması, Ar-Ge maliyetlerinin yüksek olması, eksik yatırımlar ve sonuç odaklı bir mali destek mekanizmasının olmaması kamu sektöründe inovasyonun önündeki finansmana yönelik engeller arasındadır. Türkiye’de 2010 yılında doğrudan kamu Ar-Ge ve Yenilik Fonlarının % 6,1 oranında azaldığı görülmektedir.

Kurumlararası işbirliğinin zayıf olması ya da olmaması: Kamu sektörünün özel sektör ile rekabetinin olmaması, özel sektörün de hizmet sunabileceği ortaklıkların geliştirilmemesi, kamu hizmetlerinin sunulmasında vatandaşların ve gönüllülük esasına dayalı çalışanların katılımcılığının sağlanmaması ile kurumlar arası iletişim eksikliği iyi uygulamaların yayılmasını engellemektedir.

Teknolojik değişimlerin çalışma yaşamındaki süreçleri olumsuz etkilemesi: Teknolojinin paradigmalarından biri de insanların farkında olmadığı ürünler geliştiriliyor olmasıdır. İnsanlar geliştirilen ürüne ihtiyacının olmadığını düşünse de teknik adamlar böyle bir ürüne ihtiyaç olduğunu bilmektedir. Bugün teknoloji insanların taleplerinin önüne geçmiş durumdadır. Teknolojiye yetişebilmek için kamuda yapılan reformların çokluğu ve bunları hızlı bir şekilde uygulama isteği kamu çalışanlarında tükenmişlik sendromu yaratmaktadır (Ünver, 2010).

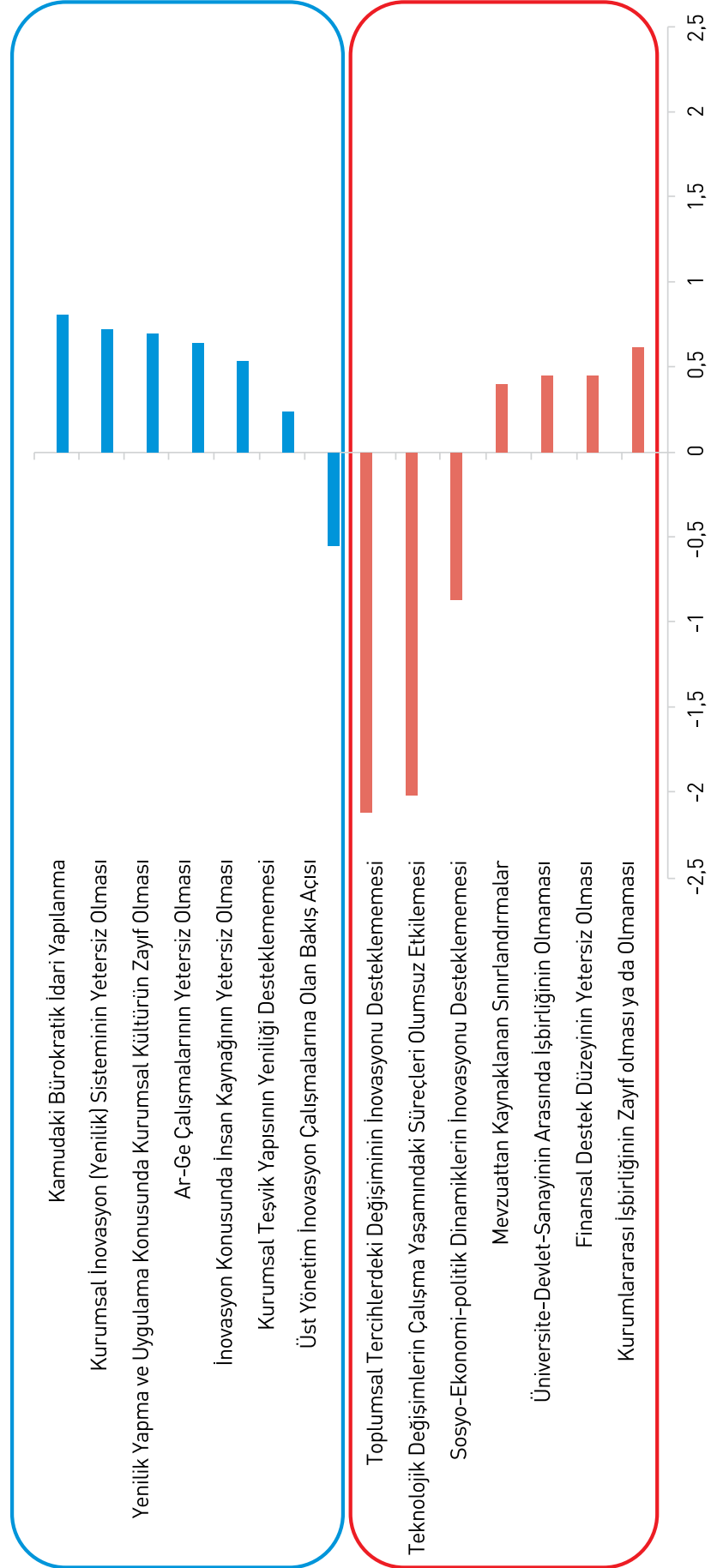
Toplumsal tercihlerdeki değişiminin inovasyonu desteklememesi: Yenilikte nüfusun tüketim gücü ve tercihleri sürekli değişmektedir. Bu değişimin yeniliği desteklememesi ürünlerin ticaretleştirilmemesine neden olmaktadır.

Sosyo-ekonomi-politik dinamiklerin inovasyonu desteklememesi: Her toplumda coğrafya, siyasi yapıyı içine alan kültür, geleneksel doku ve farklılıkları yaratan tüm dinamikler tek bir sistemin unsurları olarak bir arada bulunur. Sosyal, kültürel yapının arasındaki zayıf bağlar ve zayıf entegrasyon yenilikçi düşüncenin önündeki engeller olarak ön plana çıkmaktadır (Vezir Danışmanlık, 2012).

Özellikle gelişmekte olan ve geçiş ekonomisi içindeki ülkelerde siyasi istikrarsızlığın yatırımcı sermaye, kredi teşvikleri ve şirket yatırımları üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu kategorideki ülkeler ulusal düzeyde sistematik ve entegre bir inovasyon politikası geliştirmekte zorlanmaktadır. Bunun yanında günümüz konjektüründe uygulanmakta olan politikalar kamu sektörünün hizmet alanını daraltmaktadır (EPC, 2009).

Üniversite-devlet-sanayi arasında işbirliğinin olmaması: İnovasyon süreci bilginin ekonomik bir faydaya dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bilgiyi üretecek, bunun için gerekli araştırmaları yapacak olan üniversite, bunu ticari bir ürüne dönüştürecek olan da sanayidir. Bu iki unsurun beklenen işlevleri yerine getirebilecek düzeyde geliştirilebilmesi ve inovasyon sürecinin doğası gereği, sistemsel bir bütünlük içinde çalıştırılabilmesi için gerekli önlemleri devlet almalıdır. Bu anlamda üniversite devlet ve sanayi arasında işbirliğinin olmaması yenilik süreci zincirinde halkaların birbirine bağlanmasını engellediği için kamu sektöründe inovasyonun gerçekleşmesi mümkün olmaz (Koç ve Mente, 2007).

Grafik 5. Kamu Kurumlarında İnovasyonu Engellenen Faktörlerin Analizi



Yapılan analize göre teknolojik değişimlerin çalışma yaşamındaki süreçleri olumsuz etkilemesi, toplumsal tercihlerdeki değişiminin inovasyonu desteklememesi, sosyo-ekonomi-politik dinamiklerin inovasyonu desteklememesi gibi dış faktörler diğer faktörlere göre kamu kurumlarında inovasyonun önünde daha düşük derecede engel oluşturmaktadır.

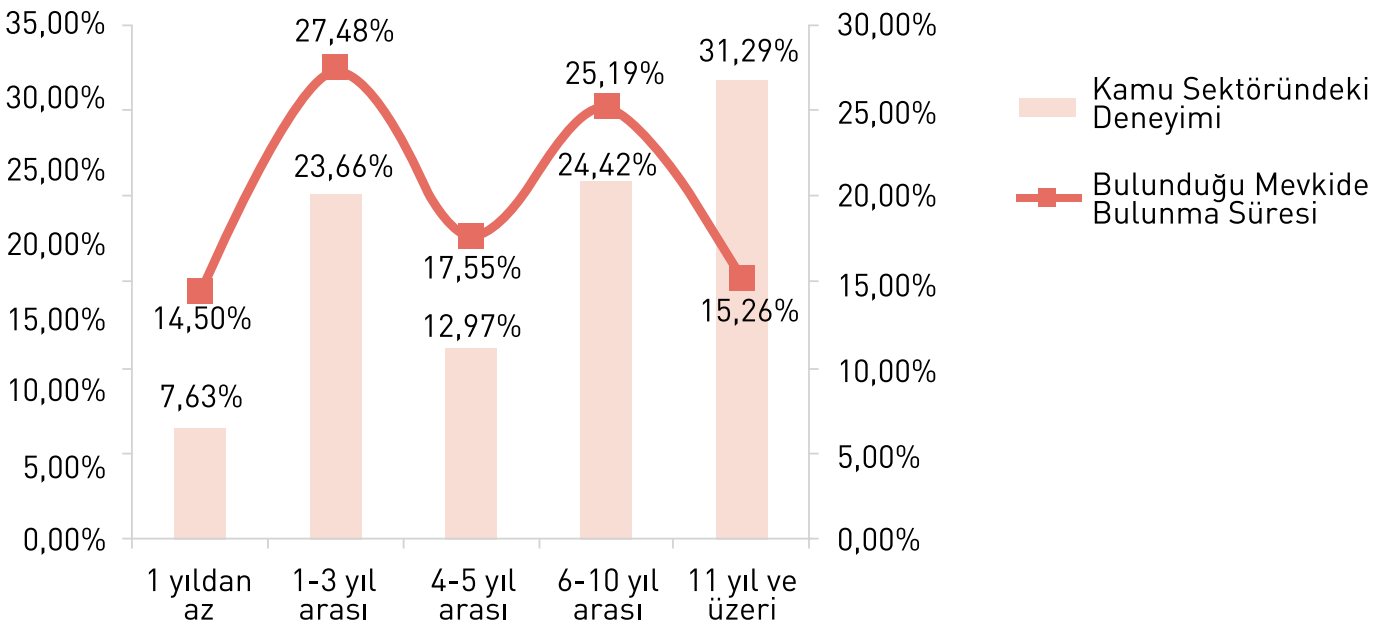
Diğer yandan kamu kurumlarında inovasyonu engelleyen iç faktörler analiz edildiğinde üst yönetimin inovasyon çalışmalarına olan bakış açısının diğer iç faktörlere göre daha düşük derecede inovasyonu engellediği görülmüştür.

Bunun yanında teknolojik olarak ulusun nereye gitmesi gerektiği ile ilgili ve on sene sonra bu ulusun nerede olacağına yönelik bir ulusal hedefin olmaması nedeniyle Türkiye’de her sektör kendi ihtiyacına dönük bir Ar&Ge ve yenilik programı uygulamaktadır.

4.3. Kamu Kurumlarının Yapısal Durumunun Bütüncül Analizi ve İnovasyona Düzeyinin Tespiti

Katılımcılara uygulanan anketin ilk bölümünde araştırmaya katılanlara ilişkin temel bilgiler ele alınmıştır. Bu bölümde katılımcılara altı adet soru sorulmuştur. Bu sorular genel olarak görüşülen kişinin demografik bilgilerini içermekte ve sonraki bölümlere temel teşkil edecek verileri toplamayı amaçlamaktadır. Araştırmaya toplamda 130 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların %31’inin 11 yıldan fazla kamu sektöründe deneyimi bulunmaktadır ve %15’i de 11 yıl veya daha fazla bir süredir bugünkü görevini sürdürmektedir.

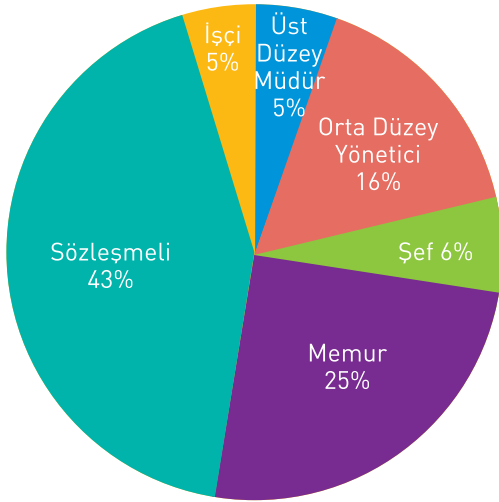
Grafik 6. Kamu Çalışanlarının İş Deneyimi



Sonuç olarak çalışmanın temel örneklem yapısının kamu sektörüne uzun süre hizmet vermiş olması daha sonra yapılacak analizler açısından daha sağlıklı bir veri seti ortaya koymaktadır.

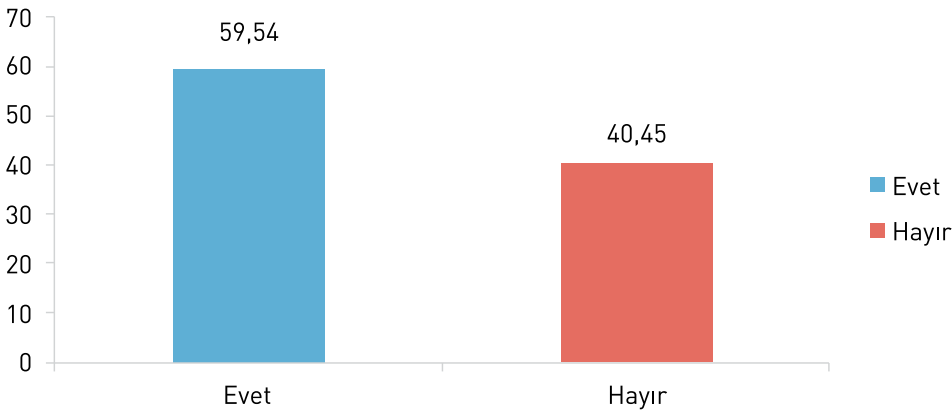
Katılımcıların %21’i orta ve üst düzey bir pozisyona sahip bulunmaktadır. Orta pozisyondaki katılımcılar genel olarak kendilerine birden çok kişinin bağlı olduğu ancak tam yetkili sahip olmayanları ifade etmektedir (yönetmen yardımcısı, müdür yardımcısı vb.). Örneklemin geriye kalanının %6’sını şeflerin, %25’ini memurların, %43’ünü sözleşmeli çalışanların ve %5’ni ise işçilerin oluşturduğu görülmektedir.

Grafik 7. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları



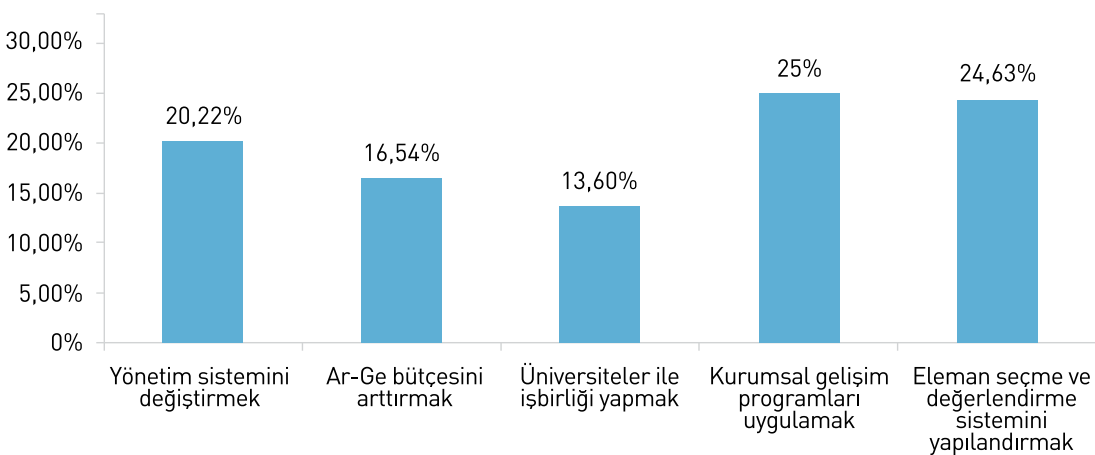
Her kademedeki çalışmaya katılımın olması kurumda işler yapılırken üretim/süreç/hizmet yönetiminde inovasyona (yenilik) ne derece önem verildiğinin ortaya konması açısından büyük yararlarının olduğu düşünülmektedir. Nitekim kamu kurumu çalışanlarının % 59'u üretim/süreç/hizmet yönetiminde yeniliğin önemi olduğunu düşünmektedir.

Grafik 8. Kurumda İşler Yapılırken Üretim/Süreç/Hizmet Yönetiminde Yeniliğin Önemi



Yetkileri olması dahilinde kamu çalışanlarının %50'si çalıştıkları kurumda inovasyonu geliştirmek için yenilik yapacak insan kaynağı kapasitesi artırılması gerektiğine, %20'sinin ise yönetim sisteminin değişmesi gerektiğine, %16'sı Ar-Ge bütçesinin artırılması gerektiğine ve %13'ünün üniversiteler ile işbirliğine gidilmesi gerektiğine inandığı ortaya çıkmıştır.

Grafik 9. Kurumlarda İnovasyonu Geliştirmek İçin Yapılması Gerekenler



Sonuç olarak bu aşamaya kadar çalışmaya katılan çalışanların temel özellikleri üzerinde durulmuş ve bunlara yönelik temel bulgular ortaya konulmuştur. Böylece kamu sektörünün yenilik bakımından ihtiyaçları her kademedede deneyimli çalışanlar tarafından değerlendirilerek hem çalışmanın güvenilirliği ve geçerliği arttırılmış hem de diğer analizlere ışık tutacak bilgilere erişilmiştir.

4.3.1 Kamu Kurumlarında İnovasyonun Geliştirilmesi Gereken Alanlar

Yenilik sınırlamaların olduğu yerlerde ve ihtiyaçtan belirmektedir. Bunu araştırma geliştirme, protatip üretim takip etmekte, ardından seri üretim, pazarlama ve markalaşma gelmektedir. Bu anlamda Ar&Ge stratejileri damarlar ve sınırların olduğu bir sistem gibi düşünülerek stratejiler de yolları tıkayan ve tıkamayan şeklinde belirlenerek oluşturulabilir. Her sektörde katma değeri yüksek ürünler üretilebilmektedir. Bu yüzden kamu kurumlarında yeniliğin geliştirilmesi gereken öncelikli alanları destekleyecek altyapının, sistemlerin ve fon mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir. Ürünlerin yaşam döngüsü, dayanıklılığı ve yenilenme periyodları dikkate alınarak yatırım yapılmalı, stratejiler ve teknolojiler bu kriterlere göre geliştirilmelidir. Sağlık, savunma, gıda, su gibi temel jenerik alanlardan stratejik alt alanlarda da yenilikler oluşturmak mümkün olduğu için iç pazar kavramı da iyi analiz edilmelidir. Örneğin nüfus yaşlanıyorsa sağlık hizmetlerinin eve taşınması gibi...

Özellikle Ar&Ge gibi konularda işlerin mutfakta çalışanların birlikte çalışacağı ve aşağıdan yukarıya gelişen bir yapının oluşmasında çok büyük bir fayda vardır. Devletin buradaki görevi bize ne yapacağımızı söylemek değil, bizi kendi yaptığımız işi nasıl daha iyi yapacağımızın yolunu açmasıdır.

Finansal yapının güçlendirilmesi için bürokrasinin olmadığı büyük projeler yapabilmek için siyasi kararlılığı olan uygulanabilir bir model ile mevcut organizasyonlar silinerek çok disiplinli çözüm üreten entegre yeni bir yapı oluşturulmalıdır. Bu yapı teknoloji merdiveninde şirketlerin sektörel konumlarını belirlemede yardımcı olmalıdır. Bu yapı şemsiyesi altında da finansmanı ayrılarak çıkarılan projeleri yürütecek daha alt komisyonlar ve alt yapılar olmalıdır. Bu anlamda devlet pazar yapıcı, rekabet şartlarını düzenleyici, üretici ve himaye edici olmalı ve şirketlere nasıl davranmaları gerektiği konusunda yönlendirici olmalıdır.

Türkiye'de devletin piyasası olmasa dahi yatırım yapacağı ve vatandaşına hizmet sunmak amaçlı stratejik alanlara yaptığı yatırımlar ve potansiyeli olan yatırım alanları vardır. Kamu sektöründe ise yeniliğin gelişme alanları öncelikli olarak hizmete yönelik, uygulayıcı, yaygınlaştırıcı ve ticarileştirme anlamında bir gelişme göstermelidir. Kalite ve hizmet daha ön planda olmalıdır.

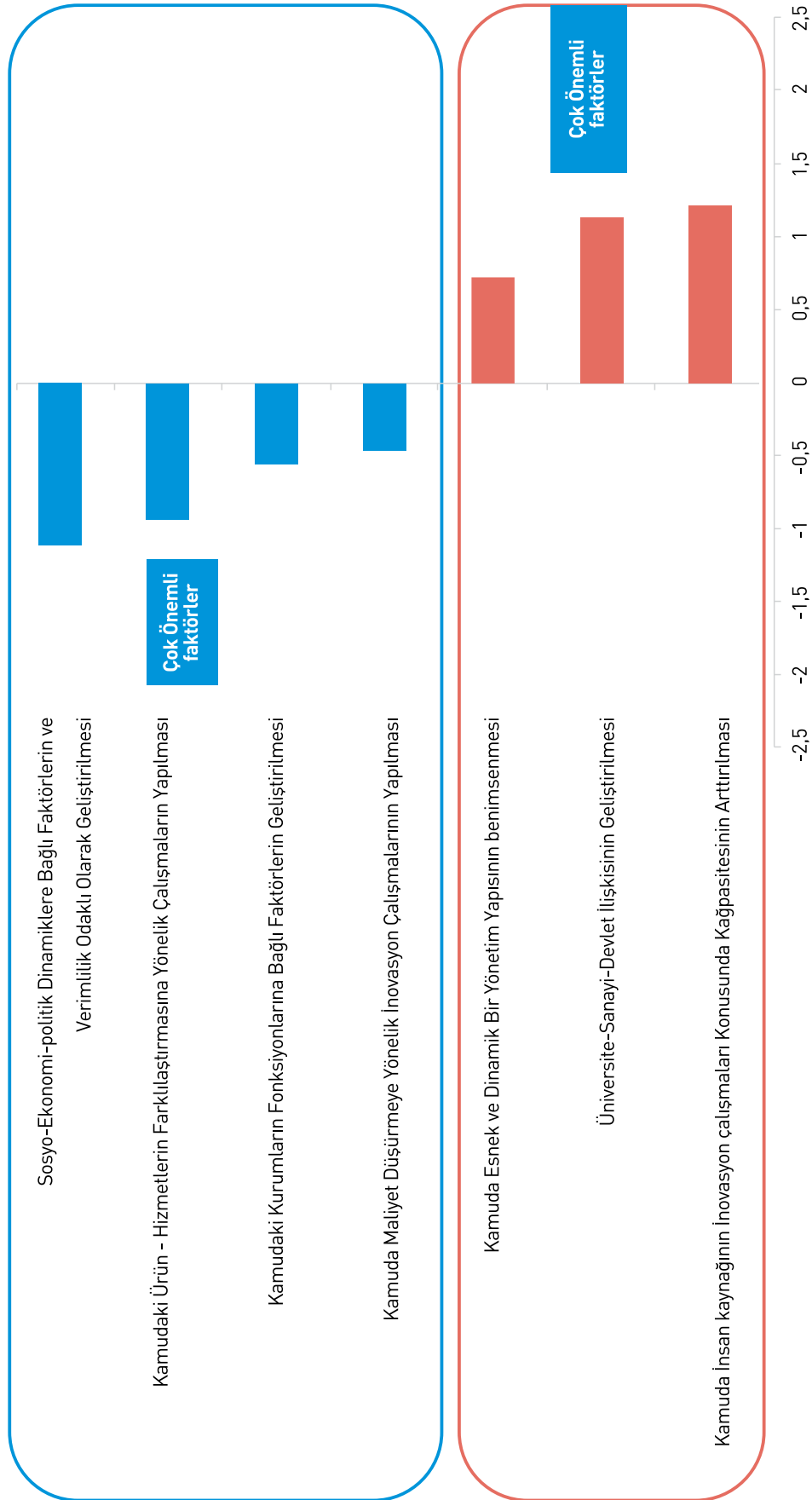
İnsanların neye ihtiyacı var? Neye para veriyor? 2023'te insanlar ihtiyaçlarını nasıl karşılayacak? Ne talep edecek? Bunlar net olarak belirlenmelidir. Kaynak israfını önlemek için yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan ürünün pazarı önceden oluşturulmalıdır.

Kamu kurumlarında inovasyonun geliştirilmesi gereken alanlardan biri devlet-sanayi-üniversite işbirliğidir. Üçlü sistem içerisinde rekabeti belirleyen unsur olarak devlet önümüzdeki yıllarda yapmayı planladığı yatırımlara ilişkin bilgileri sanayi ve üniversiteler ile paylaşmalıdır. Buradan hareketle sanayi sektörü ve üniversiteler de ihtiyaçlarını dile getirmelidir. Kore'deki şirketler 30 yıllık teknoloji hedeflerini açıklarken kendilerine ölçme kriterleri koymaktadır. 10 yıllık, 15 yıllık ve 30 yıllık periyotlarda neler yapacaklarını belirlemişlerdir. Dışarıdan başka bir monitor sistemi oluşturarak tek başına hareket eden sektörleri birleştirecek bir stratejiyi izlemektedirler.

Kamu kurumlarında inovasyonun geliştirilmesi gereken alanlardan bir diğeri eğitimidir. Yenilikte ilk on sırada yer alan ülkelerin eğitimde de ilk onda yer aldığı görülmektedir. Bilim teknoloji ve matematik konularında Ar&Ge ve İnovasyon'da öncelikli olarak eğitim ele alınmalıdır. Eğitimde yirmi gibi uzun bir sürede meyve alındığı için hangi insan kaynağı ile hangi Ar&Ge yapılacağı belirlenmelidir. Bunun yanında çekirdek yeteneklerimiz de geliştirilmelidir. Bu anlamda kaynak dağılımı da yeteneklere göre oluşturulmalıdır. Ortak çalışma kültürü ve proje kültürü sistem olarak oturtulmalıdır. Eğitim noktasında sadece üniversitelerde değil çalışma alanlarında da kurumsal eğitimlere önem verilmelidir.

Ölçekten elde edilen verilerle yapılan analizde kamu sektöründe inovasyonun geliştirilmesi gereken alanlar kamuda insan kaynağının inovasyon çalışmaları konusunda kapasitesinin arttırılması, üniversite-sanayi-devlet ilişkisinin geliştirilmesi ve kamuda esnek ve dinamik bir yönetim yapısının belirlenmesidir. Bununla birlikte, kamuda maliyeti düşürmeye yönelik inovasyon çalışmalarının yapılması, kamudaki fonksiyonlara bağlı faktörlerin geliştirilmesi, kamudaki ürün ve hizmetlerin farklılaştırılmasına yönelik çalışmaların yapılması ve sosyo-ekonomik ve politik dinamiklere bağlı faktörlerin verimlilik ve rekabetçilik odaklı olarak geliştirilmesi ikinci planda kalmıştır.

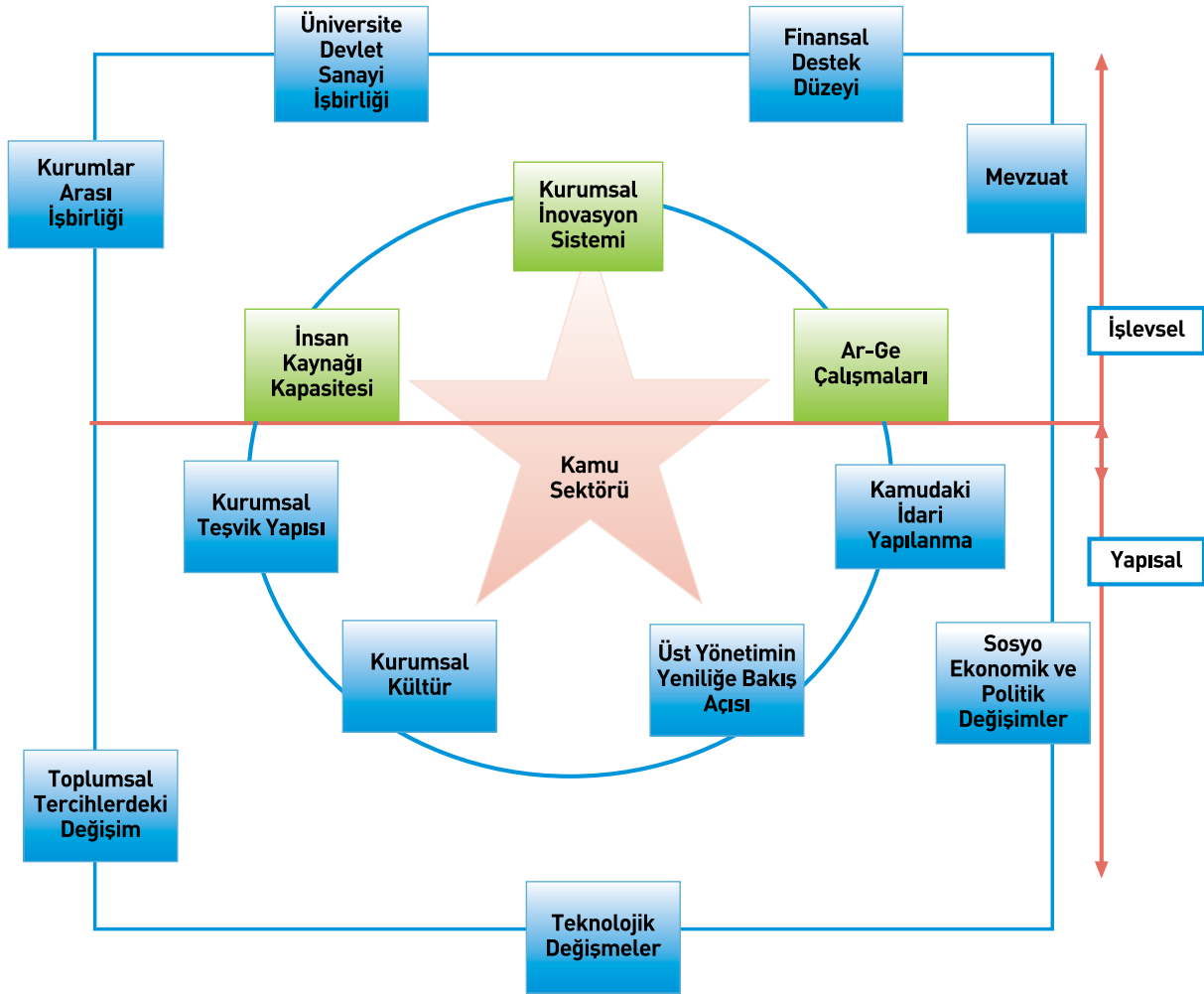
Grafik 10. Kamu Kurumlarında İnovasyonun Geliştirilmesi Gereken Alanların Önem Derecesinin Analizi



4.4. Etkin ve Etkili Kamusal Hizmetlerin Sunulmasına Yönelik İnovasyon Modellerinin Geliştirilmesi

Özel sektör aktörlerinin yardımlaştığı, işbirliği yapabildiği, araştırma kurumları ile bilgi alışverişinde bulunduğu, kredi kurumları ve sermayedarların fon sağladığı, bürokratik engellerin olmadığı ekosistemler oluşturmaya çalışmak veya kümelenmeler geliştirmek devletlerin temel görevidir. Bu kümelenmelerin inovasyon kapasitesini yükselttiği artık bilinen bir gerçektir. Kamu sektörü Türkiye'nin önümüzdeki süreçteki pozisyonunu ve ihtiyaçlarını tespit etmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte sistemin etkin bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmesini sağlamak ve değer zinciri içerisindeki oyuncuları doğru yönlendirmek de önem taşımaktadır. Ekosistemdeki aktörlerin hangi yönde ilerlemeleri gerektiği kamunun ortaya koyduğu vizyon ve stratejik hedeflerle uyumlu olmalıdır.

Şekil 21. Kamu Yenilik Ekosistemi Tasarımı



Kamu sektörünün yenilik ekosistemi modelinde iki bölge yer almaktadır. İçteki daire üzerinde yer alan unsurlar yenilik ekosistemini doğrudan etkileyen iç dinamiklerdir. Modelde kırmızı çizginin üstünde kalan alan unsurlar yenilik sisteminin işleyişi ile ilgili iken altta kalan unsurlar örgütsel yapı ve davranışları ile ilgilidir. Kurumsal inovasyon sisteminin işleyişini Ar-Ge yapacak insan kaynağı kapasitesi ve Ar-Ge çalışmaları oluşturmaktadır. Kamu sektöründe görülen idari yapılanma biçimi bürokrattır. Bu yüzden kamu sektöründeki kurumsal kültür ve yenilik için oluşturulan teşvik mekanizmaları diğer sektörlere göre farklılık göstermektedir. Aynı şekilde üst yönetimde yer alanların dönüştürücü ve/veya vizyoner bir lider olması gerekir.

Modelin dış bölgesinde yer alan kare üzerindeki unsurlar yenilik ekosistemini etkileyen dış dinamiklerdir. Mevzuat, finansal destek düzeyi, kurumlar arası işbirliği ve devlet-sanayi-üniversite işbirliği hem ekosistemin sağlıklı işlenmesini ve sürekliliğini sağlarken modelin iç dinamikleri için de kaynak oluşturmaktadır.

Dış dinamiklerden geriye kalanlar (teknolojik değişimler, toplumsal tercihlerdeki değişimler, sosyo-ekonomik ve politik değişimler) ise kamu sektöründeki yenilik sisteminin işleyişini dolaylı yoldan etkilemekte fakat uzun vadede yenilik ekosistemindeki yapısal dinamikleri değiştirebilecek kadar güçlü etkilere sahiptir.

KAYNAKÇA

- Abetti, P. A. (2000) Critical Success Factors For Radical Technological Innovation: A Five Case Study, *Creativity and Innovation Management*, Volume: 9, Number:4, p.208-221
- Akdemir, A.; Kasımoğlu, M, Ekmekçi, A. (2009) Managerial and Leadership Perceptions of CEOs in Leading Turkish Companies, *International Journal of Business and Management*, Vol: 4, No: 5.
- Akyos, M. (2007) Kamuda İnovasyon, <http://www.inovasyon.org/>, Erişim: 29.06.2013.
- Albert, M.; Laberge, S. (2007) The Legitimation and Dissemination Processes of the Innovation System Approach: The Case of the Canadian and Québec Science and Technology Policy. *Science, Technology & Human Values*, Vol: 32, No: 2, p.221-249.
- Albury, D. (2005) Fostering Innovation in Public Services, *Public Money and Management*, Vol: 25, No: 1, p. 51-56.
- Ali, M.; Muhammad, A.; Park, K. (2011) A Spiral Process Model Of Technological Innovation In A Developing Country: The Case Of Samsung, *African Journal of Business Management*, Volume:5, Number: 7, p. 2874-2889
- Apker, J. (2004). Sensemaking of Change in the Managed Care Era: a Case of Hospital-Based Nurses. *Journal of Organizational Change Management*, Vol: 17, p. 211-227.
- Bartlett, A. C.; Ghoshal, S. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People. *Harvard Business Review*, May-June, p. 132-142
- Bennis, G. W. (2004) The Seven Ages of the Leader, Inside the Mind of the Leader, *Harvard Business Review*. January, p.46-53.
- Bilgin, M. H. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tartışmaları, Perşembe Konferansları, <http://www.rekabet.gov.tr/> , s. 29-52, Erişim: 29.06.2013
- Boehnke, K.; Bontis, N.; Distefano, J. J.; Distefano, C. A. (2003) Transformational Leadership: An Examination of Cross-national and Similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 24, p.5-15.
- Borins, S. (2006) *The Challenge of Innovating in Government*, IBM Center for the Business of Government, Second Edition.
- Chakraborty, S. K.; Chakraborty, D. (2004) The Transformed Leader and Spiritual Psychology: A Few Insights. *Journal of Organizational Change Management*, Vol: 17, p.94-210.
- Cho, H. D.; Lee, J. K. (2003) The Development Path of Networking Capability of Catch-Up Players In Korea's Semiconductor Industry, *R&D Management*, Volume: 33, Number: 4, p. 411-423
- Cogner, A. J.; Fulmer, M. R. (2003) Developing Your Leadership Pipeline, *Harvard Business Review*, December, p.76-84.
- Cross, R.L.; Parise, S.; Weiss, L.M. (2007) The Role of Networks in Organizational Change, *The McKinsey Quarterly*, April.
- Dauthwaite, B. (2007) Enabling Innovation Technology – and System Level Approaches that Capitalize on Complexity, *Innovations*, p. 93-110
- Dess, G.G.; Beard, D.W. (1964) Dimensions Of Organizational Task Environments, *Administrative Sciences Quarterly*, Vol: 29, p.52-73.
- Devlet Planlama Teşkilatı, www.dpt.gov.tr, Erişim: 29.06.2013.
- Dionne, D. S.; Yammarino, J. F. (2004) Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol: 17, p.177-193.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı, www.dtm.gov.tr, Erişim: 29.06.2013.

- Dougherty, D. (2008) Bridging Social Constraint and Social Action to Design Organizations for Innovation, *Organization Studies*, Vol: 29, No: 3, p. 415-434
- Dove, R.(1994) Plumbing the Agile Organization, *Production Magazine*, Dec.
- Dove, R.(1994) The Meaning of Life & the Meaning of Agile, *Production Magazine*, Nov.
- Dvir, T.; Kass, N.; Shamir, B. (2004) The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment among High-Tech Employees. *Journal of Organizational Change Management*, Vol: 17, p. 126-143.
- Emery, F.E.; Trist, E.L. (1965) The Causal Texture of Organizational Environment, *Human Relations*, Vol: 18, No: 1, p.21-32.
- EPC (2009) Innovation & Creativity in Europe's Public Sector: Time for Radical Change.
- Erden, Y. (2009) Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, s.25-39.
- Eren, V. (2002) Kamu Yönetiminde Bir Rekabet Aracı Olarak "Hizmet Karşılaştırması" Yoluyla Yenilik ve Başarı Geliştirme, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 2, s. 61-75.
- Eren, V. (2003) Kamu Yönetiminde Yeni Meşruluk Temeli Olarak Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımı, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 58, Sayı: 1, s. 55-70.
- Eryılmaz, B. (2007) Türkiye'de Kamu Kesimi Reformları, <http://www1.worldbank.org/>, Erişim: 29.06.2013.
- Etzkowitz, H.; Klofsten, M. (2005) The Innovating Region: Toward a Theory of Knowledge – Based Regional Development, *R&D Management*, Vol: 35, No:3, p.243-255.
- European Union, (2013) European Public Sector Innovation Scoreboard 2013: A Pilot Exercise.
- Figenbaum, A.; Karnani, A. (1991) Output Flexibility-A Competitive Advantage for Small Firms, *Strategic Management Journal*, Vol: 12, p.101-114.
- Genç, N. (2010) Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 466, s.145-160
- Gilmour, F.F.; Brandenburg, R.G. (1962) Anatomy of Corporate Planning, *Harvard Business Review*, Vol: 40, No: 6, p.61-69.
- Godin, B. (2006) The Linear Model of Innovation: The Historical Construction of an Analytical Framework, *Science, Technology & Human Values*, Vol: 31, No: 6, p. 639-667.
- Goldman, S.L. (1994) Co-Operating to Compete: From Alliances to Virtual Companies, *CMA Magazine Conference Preview*, p.13-16.
- Goldman, S.L.; Nagel, R.N. (1993) Management, Technology and Agility: The Emergence of a New Era in Manufacturing, *International Journal of Technology Management*, Vol: 8, No: 1/2 p. 18-38.
- Goleman, D. (1998) What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, November-December, p.93-102.
- Goleman, D. (2000) Leaders that Get Results. *Harvard Business Review*, March-April, p. 78-90.
- Goleman, D. (2000) What Makes a Leader? Inside the Mind of the Leader. *Harvard Business Review*, January.
- Gosling, J.; Mintzberg, H. (2003) The Five Minds of a Leader. *Harvard Business Review*, November, p.54-61.
- Grinyer, P.; Al-Bazzaz, S. (1986) Towards a Contingency Theory of Corporate Planning: Findings in 48 U.K. Companies, *Strategic Management Journal*, Vol: 7, p.3-28.
- Güngör, G.; Göksu, A. (2013) Kamu İnovasyon Uygulaması: Türkiye Örneği, *Akademik Platform*, s. 1245-1254.
- Hambrick, C. D.; Cho, S. T.; Chen, M. (1996) The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 41, p.659-684.

- Hoyt, J. (1996) An Empirical Test of Five Enablers of Agility in Manufacturing Organizations, Dissertation, University of Texas at Arlington.
- Hoyt, J.; Huq, F.; Kreiser, P. (2007) Measuring Organizational Responsiveness: The Development of a Validated Survey Instrument, *Management Decisions*, Nov.
- Hughes, A.; Moore, K.; Kataria, N. (2011) *Innovation in Public Sector Organizations: A Pilot Survey for Measuring Innovation Across the Public Sector*, NESTA, UK.
- Işık, N.; Kılınç, E.C. (2012) İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyonun Coğrafyası: Türkiye Örneği, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 169-198.
- Jiang, J-C.; Chen, K-H. (2007) Development of a Collaborative Manufacturing, Planning and Scheduling System: Integrating Lean and Agile Manufacturing for the Supply Chain, *International Journal of Management* Vol:24, No: 2, June.
- Jordan, W.C.; Graves, S.C. (1995) Principles on the Benefits of Manufacturing Process Flexibility, *Management Science*, Vol: 41, No: 4, p. 577-594.
- Keidel, W. R. (1990) Triangular Design: A New Organizational Geometri, *Academic Management Executive*, Vol:4, No:4, p.21-37.
- Kenneth C. L.; Nagin, D. S.; McCall P. L. (2001) Discrete Time Hazard Regression Models with Hidden Heterogeneity. The Semiparametric Mixed Poisson Regression Approach. *Sociological Methods & Research*, Vol: 29, p.351-352.
- Kivinen, O.; Varelius, J. (2003) The Emerging Field of Biotechnology – The Case of Finland, *Science, Technology & Human Values*, Vol: 28, No:1, p.141-161
- Koç, K.; Mente, A. (2007) İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli, Hacettepe Üniversitesi, *Sosyolojik Araştırmalar E-dergisi*, Mart.
- KOSGEB, www.kosgeb.gov.tr, Erişim: 29.06.2013
- Kurt, M.; Uğurlu, Ö. Y. (2007) Yeni Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişiminde Avrupa Birliği'nin Rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.I.B.F. Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, s. 81-109.
- Lansiti, M.; Levien, R. (2004) Strategy as Ecology, *Harvard Business Review*, March, p.68-78.
- Lawson, B.; Samson, D. (2001) Developing Innovation Capability in Organizations : A Dynamic Capabilities Approach, *International Journal of Innovation Management*, Vol: 5, No: 3, p.377-400.
- Maliye Bakanlığı, www.maliye.gov.tr, Erişim: 29.06.2013.
- Miles, R.E.; Snow, C.C.; Meyer, A.D.; Coleman, H.J. (1978) Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review*, Vol: 3, No: 3, p.546-562.
- Parthasarthy, R.; Sethi, S.P. (1992) The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure, *Academy of Management Review*, Vol: 17, No: 1, p. 86-111.
- Pillai, R.; Williams, E. A. (2004) Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol: 17, p.144-159.
- Ramanujam, V.; Venkatraman, N.; Camillus, J.C. (1986) Multi-objective Assessment of the Effectiveness of Strategy Planning: A Discriminant Analysis Approach, *Academy of Management Journal*, Vol: 29, No: 2, p.347-372.
- Rao, Y.; Li, P.; Shao, X.; Shi, K. (2006) Agile Manufacturing System Control Based on Cell Re-configuration, *International Journal of Production Research*, Vol: 44, No: 10, May.
- Sethi, V.; King, W.R. (1994) Development of Measures to Assess the Extent to Which an Information Technology Application

Provides Competitive Advantage, *Management Science*, Vol: 40, No:12, p.1601-1627.

Sezer, Ö. (2008) Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 8, s. 147-171.

Shrader, C.B.; Mulford, C.L.; Blackburn, V.L. (1989) Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms, *Journal of Small Business Management* October, p.45-59.

Smith, G., K.; Smith, K. A.; Olian, D. J.; Sims, Jr. P. H.; O’Bannon, P. D.; Scully, A. J. (1994) Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 39, p.412-438.

Smith, M.; White, C. M. (1987) Strategy, CEO Specialization, and Succession, *Administrative Science Quarterly*, Vol:32 p.263-280.

Sridhar, N.; Balijepally, V. (2007) Theoretical Reflections on Agile Development Technologies, *Communications of the ACM*, Vol:50, No: 3.

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, www.sanayi.gov.tr, Erişim: 29.06.2013

Technopolis Group, (2009) *Kamuda İnovasyon Projesi (KamIn) Projesi*, Maliye Bakanlığı.

Thomas, A. B. (1988) Does Leadership Make A Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*, Vol: 33, p.388-400.

Tichy, M. N.; Devanna, A., M. (1995) The Transformational Leader *The Manager’s Bookshelf: a Mosaic of Contemporary Views*, p. 244-255.

TUBİTAK (2011) Türkiye Bilim, Teknoloji ve Yenilik Sistemi ve Performans Göstergeleri 2010, Ankara

TÜİK (2010) Türkiye Ar-Ge ve Yenilik İstatistikleri.

TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr>, Erişim: 29.06.2013.

Ünver, M. (2010) İnovasyon Yenilikçi Düşünce, www.dpb.gov.tr/ , Erişim: 29.06.2013.

Usta, A. (2010) Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 78, s.31-58.

Venkatraman, N.; Ramanujam, V. (1987) Planning System Success: A Conceptualization and an Operational Model, *Management Science*, Vol: 33, No: 6, p. 687-703.

Vezer Danışmanlık (2012) *Musiad Araştırma Raporları, Küresel Rekabet için Ar-Ge ve İnovasyon: Stratejik Dönüşüm Önerisi*, İstanbul.

Voss, B. (1994) A New Spring for Manufacturing, *Journal of Business Strategy*, Vol: 15, No: 1, p.54-57.

Wang, Z.-J.; Xu, X.-F.; Zhan, D.-C. (2006) Component reuse based agile reconfiguration for enterprise resource planning systems in manufacturing enterprises, *International Journal of Production Research*, Vol: 44, No: 23, December.

World Economic Outlook Database, Eylül 2011

Yasai-Ardekani, M. (1989) Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure, *Academy of Management Journal*, Vol: 32, No: 1, p.131-156.

Youssef, M.A. (1992) Agile Manufacturing: a Necessary Condition for Competing in Global Markets, *Industrial Engineering*, December, p.18-19

Zaleznik, A. (1995) The Managerial Mystique. *The Manager’s Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views*.

Zaleznik, A. (2004) Managers and Leaders are They Different, Inside the Mind of the Leader. *Harvard Business Review*, January, p.74-81.

