



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN  
ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



KAMU KURUMLARINDA İNOVASYON  
KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI VE STRATEJİK  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KATKISI

Bahar OĞUR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Ağustos-2022

KONYA

Her Hakkı Saklı



**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**KAMU KURUMLARINDA İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI**  
**VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KATKISI**

**Bahar OĞUR**

**Necmettin Erbakan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**  
**Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Mehmet AKTAN**

**2022, 111 Sayfa**

**Jüri**  
**Prof. Dr. Mehmet AKTAN**

**ÖZET**

Günümüzde hızla değişen dünyada kurumların ayakta kalıp ilerleyebilmesinde inovasyonun önemli bir etken olduğu görülmektedir. Bu önemin farkında olan özel kurumların inovasyon kültürünü örgütlerine benimsetmiş olduğu, bu sebeple kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabildikleri görülmektedir. Kamu kurumlarının geleneksel hiyerarşik yönetim sebebiyle inovasyonu kültüre dönüştüremediği ve bu sebeple kaynaklarını doğru kullanamadığı yapılan alan çalışmaları incelendiğinde anlaşılmaktadır. Özellikle ülkemizdeki kamu işleyişinde inovasyonu kurum kültürüne dönüştürmek adına stratejik insan kaynakları yönetiminin ne kadar önemli olduğunun farkına varılmadığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı Kamu Kurumlarında İnovasyon Kültürünün nasıl oluşturulacağı, kurulan inovasyon kültürünün kurumsallaşıp sürdürülebilmesi için neler yapılması gerektiği ve bu kültürün Stratejik İnsan Kaynakları yönetiminde ne gibi avantajlar doğuracağı tespit edilmeye çalışılmıştır. İnovasyon kültürünün oluşması sadece birtakım teknik bilgilerin öğrenilmesi ve öğretilmesinden ibaret olmadığı, bir süreç işi olduğu ve ancak zamanla kurumsallaşarak yaygınlık kazanacağı bir durumdur. İnovasyon kültürünün kamuda yerleşebilmesi için, insan kaynaklarının etkili ve doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu konuda neler yapılabileceği ile ilgili; stratejik insan kaynakları yönetiminde kullanılacak inovatif yöntemler tespit edilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca kamu kurumlarında inovasyon kültürünün etkisi incelenerek insan kaynaklarında kullanılan inovatif uygulamaların örneklendirilmesiyle literatürü somutlaştırmak amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda örnek uygulamalar göz önünde bulundurularak Türkiye’de kamu alanında inovasyon kültürünün oluşturulmasına ve inovatif uygulamaların stratejik insan kaynakları yönetimine katkısına yönelik bazı öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, Kamuda İnovasyon, Kamuda inovasyon Kùltürü Oluşturmak, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

## **ABSTRACT**

### **MASTER'S THESIS CREATION OF INNOVATION CULTURE IN PUBLIC INSTITUTIONS AND ITS CONTRIBUTION TO STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

**Bahar OĞUR**

**Necmettin Erbakan University Institute of Science and Technology  
Department of Industrial Engineering**

**Advisory: Prof. Dr. Mehmet AKTAN**

**2022, 111 Pages**

**Jury  
Prof. Dr. Mehmet AKTAN**

#### **Abstract**

In today's rapidly changing world, it is seen that innovation is an important factor in the survival and progress of institutions. It is seen that private institutions that are aware of this importance have adopted the innovation culture to their organizations, therefore they can use their resources effectively and efficiently. When the field studies are examined, it is understood that public institutions cannot transform innovation into culture due to traditional hierarchical management and therefore cannot use their resources correctly. It is understood that the importance of strategic human resources management is not realized, especially in order to transform innovation into corporate culture in public functioning in our country

The aim of this study is to determine how to create an Innovation Culture in Public Institutions, what needs to be done to institutionalize and sustain the established innovation culture, and what advantages this culture will bring in Strategic Human Resources management. The formation of an innovation culture is not just about learning and teaching some technical information, but it is a process work and it will become widespread only by institutionalizing over time. In order for the innovation culture to be established in the public sector, human resources must be directed effectively and correctly. About what can be done about it; Innovative applications to be used in strategic human resources management were determined and tried to be explained. In addition, by examining the effect of Innovation Culture in public institutions, it is aimed to concretize the literature by exemplifying innovative practices used in human resources. As a result of the study, some suggestions were made

regarding the creation of an innovation culture in the public sector in Turkey and the contribution of innovative applications to strategic human resources management by taking into consideration the best practices.

**Keywords:** Innovation, Innovation in the Public, Creating a Culture of Innovation in the Public, Strategic Human Resources Management

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, kamu kurumlarında inovasyon kültürünü oluşturmak ve bunun stratejik insan kaynakları yönetimine olan katkısını incelemeyi esas almaktadır. Kamu kurumlarının geleneksel yönetim şekliyle hızla değişen dünyada ilerleyebilmesi mümkün gözükmemektedir. Kamunun çağımızda artan talepleri karşılayabilmesi ve ekonomik olarak güçlenerek ülkeyi kalkındırabilmesi adına yeni yönetim anlayışlarını benimsemesi gerekmektedir. Kamu kurumlarının değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmesi ve yeni yönetim anlayışlarını içselleştirebilmesi için inovasyon kültürünün oluşturulması elzemdir. Bu amaçla kamu kurumlarında inovasyon kültürünün nasıl oluşturulacağı, kurulan inovasyon kültürünün kurumsallaşıp sürdürülebilmesi için neler yapılması gerektiği ve bu kültürün stratejik insan kaynakları yönetiminde ne gibi avantajlar doğuracağı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bin kişiden fazla personeli olan bir kamu kurumunun insan kaynakları departmanında, yaklaşık on yıl görev yaptım. Bu çalışma hayatım boyunca, kamu kurumlarında personel işlerinin; insan gücü planlamasından uzak bir şekilde yönetildiğini gözlemledim. Geleneksel hiyerarşik yönetim ve bürokratik idari yapılanma sebebiyle kamuda insan kaynakları yönetiminde personele değer katma, personel motivasyonunu artırma, kendini geliştirme adına eğitim imkânı sunma vb. inovatif uygulamaların tam olarak hayata geçirilmediğini tespit ettim. Kurumların hatta ülkelerin ekonomik anlamda ilerleyebilmesi için kamunun en önemli kaynağı olan insan kaynaklarının inovatif yöntemlerle nitelikli iş gücüne dönüştürülebilmesi gerektiği ve bununda ancak kamu kurumlarının inovasyonun önemini anlayıp, inovasyon kültürünü oluşturmayı başararak gerçekleştirebileceği kanâatine vardım. Bu süreçte edindiğim deneyimler konu seçimimde etkili olmuştur. Konuya dair yaptığım literatür araştırmasında ülkemizde kamuda inovasyon odaklı çalışmaların daha çok vatandaş taleplerini (e-devlet, e-nabız, e-okul, hızlı tren..vb.) karşılamak üzerine olduğu ancak insan kaynağını daha verimli kullanmak üzerine inovasyon uygulamalarının zayıf kaldığı tespit edilmiştir. Bu sebeple Kamu kurumlarında inovasyon kültürü oluşturmanın faydalarından ve bu kültürü oluşturup sürdürülebilmek adına stratejik insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyacın öneminden bahsedilecektir. Ayrıca insan kaynaklarını daha işlevsel kılacak inovatif uygulamaların tespiti ve nasıl kurum kültürü haline getirilmesi gerektiği anlatılmaya çalışılacaktır.

Tez çalışmamın her aşamasında kıymetli bilgilerini ve değerli vaktini benden esirgemeyen, yardım ve desteğini gördüğüm tez danışmanım sayın Prof. Dr. Mehmet AKTAN hocama teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans sürecinde desteklerini gördüğüm tüm

hocalarıma teşekkür ederim. Her daim beni motive ederek desteğini esirgemeyen Eşim Özcan OĞUR'a ve tez yazım sürecinde vakitlerinden çaldığım biricik çocuklarım Muhammed Enes ve Ahmet Miran'a minnettarım. Bu zorlu sürece başlama gayretini bana aşılıyarak hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen anneme, babama ve canım kardeşlerime çok teşekkür ederim. Özellikle bu süreçte neler yapmam gerektiğiyle ilgili beni her zaman doğru yönlendiren biricik kardeşim Belkız TORĞUL'a ayrıca sonsuz teşekkür ederim.

**Bahar OĞUR**

**KONYA-2022**

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar, ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
KAMUDA İNOVASYON.....	1
1. GİRİŞ.....	1
2. KAYNAK ARAŞTIRMASI.....	3
3. MATERYAL YÖNTEM.....	5
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA.....	6
4.1. Kamuda İnovasyon.....	6
4.1.1. İnovasyon nedir?.....	7
4.1.2. İnovasyonun Amacı ve Önemi .....	11
4.1.2.1. İnovasyon Süreçleri .....	12
4.1.2.2. İnovasyon Sistemleri .....	15
4.1.2.3. İnovasyon Modelleri.....	16
4.1.2.4. İnovasyonda Teknoloji ve Ar-Ge'nin Yeri.....	19
4.1.2.5. İnovasyonda İşbirliğinin Önemi .....	22
4.1.3. Kamu Kurumları ve İnovasyon .....	23
4.1.3.1. Kamu Kurumlarında İnovasyonun Önemi.....	25
4.1.3.2. Dünyada İnovasyonun Durumu.....	26
4.1.3.3. Dünya İnovasyon Endeksi ve Türkiye'nin Durumu .....	28
4.1.3.4. Türkiye Kamu Kurumlarında İnovasyon Engelleri .....	32
4.1.3.5. Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gerekliliği .....	35
KAMUDA İNOVASYON KÜLTÜRÜ.....	36

## **1. Kamu Kurumlarında İnovasyon Kültürü.....36**

1.1. Kamuda İnovasyon Kültürü Oluşturmak.....	38
1.1.1. Lider Etkisi .....	39
1.1.2. Kurum İçi Girişimcilik .....	41
1.1.3. Çalışan Profilini Değiştirmek .....	43
1.1.4. Esnek ve Çevik Çalışma Prensiplerini Benimsemek.....	44
1.1.5. Hata Kültürünün Geliştirilmesi.....	46
1.1.6. İnovasyon İşbirlikleri ve Ağlar.....	48
1.2. Kamuda İnovasyon Kültürünü Sürdürebilmek.....	50
1.2.1. İnovasyon Farkındalığı Oluşturmak .....	53
1.2.2. İnovasyon Ekibi Kurmak.....	54
1.2.3. Personele Değer Katmak .....	56
1.2.4. Mevzuatları Güncel Tutmak .....	58
1.2.5. AR-GE oluşturmak .....	59

## **İNOVASYON KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....61**

### **1. İnovasyon Kültürünün Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Katkısı.....61**

1.1. Türkiye’de Kamu Personeli Kavramı.....	61
1.2. Türkiye’de Kamu Personeli Yönetimi Anlayışı.....	63
1.3. Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminin Temel Sorunları.....	64
1.4. Kamu Personeli Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	67
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovatif Yöntemler ve Faydaları.....	73
1.5.1. Personeli Motive Etmek .....	74
1.5.2. Personele Eğitim İmkânı Sunmak.....	75
1.5.3. Teknolojik İnovasyonlarla İş Yükünün Hafifletilmesi .....	77
1.5.4. Personelin/Çalışanların Güçlendirilmesi.....	80
1.5.5. Kaizen (Öneri) Sistemi ve Ekip çalışması .....	83
1.5.6. Başarılı Yönetişim Sistemi .....	90

<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>92</b>
<b>6. KAYNAKÇA.....</b>	<b>98</b>
<b>6.1. Kitap ve Makaleler .....</b>	<b>98</b>
<b>6.2. İnternet Kaynakları .....</b>	<b>107</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>110</b>

## **TABLolar, ŞEKİLLER**

### **TABLolar**

**Tablo 1. Dünya İnovasyon Liderleri (ilk 10)**

**Tablo 2. Türkiye'nin son 4 yıl Küresel İnovasyon Endeksi Karnesi**

**Tablo 3. Yenilikçi Girişimler ve Yenilik Türleri (%), 2018-2020**

**Tablo 4. Türkiye Kamu Personeli ve Kapsamı Tablosu**

**Tablo 5. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırılması**

**Tablo 6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Zaman İçindeki Değişim Tablosu**

**Tablo 7. Kaizen Çalışmalarına Katılımda Hiyerarşik Yapı**

**Tablo 8. Bireysel Öneri Sistemi Uygulama Akışı**

### **ŞEKİLLER**

**Şekil 1. İnovasyon'un Tanımına Yönelik bir Yaklaşım.**

**Şekil 2. İnovasyon Sürecinin Şekil Üzerinde Gösterimi (Tohidi- Jabbari, 2012).**

**Şekil 3. İnovasyon Modellerinin Gelişimi ile İlgili Tarihsel bir Perspektif**

**Şekil 4. Küresel İnovasyon Endeksi (GII)'nin Yapısı**

## KISALTMALAR

- BTY** : Bilim, Teknoloji ve Yenilik politikaları
- EBYS** : Elektronik Belge Yönetim
- GE** : General Electric
- GII** : The Global Innovation Index
- GSYH** : Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
- IRC** : İnovasyon Transfer Merkezleri
- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- KAMİN** : Kamuda İnovasyon Yönetim Sistemi ve Tekniklerinin Geliştirilmesi
- KİE** : Küresel İnovasyon Endeksi
- KOBİ** : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
- KOSGEB** : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Destekleme ve Geliştirme İdaresi
- MÜSİAD** : Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
- OECD** : Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
- SKH** : Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi
- TGB** : Türkiye Gençlik Birliği
- TTGV** : Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
- TTO** : Teknoloji Transfer Ofisleri
- TÜBA** : Türkiye Bilimler Akademisi
- TÜBİTAK** : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
- TÜSİAD** : Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
- UBTYS** : Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi
- UIS** : Ulusal İnovasyon Sistemi
- WIPO** : Dünya Fikri Haklar Örgütü

# KAMUDA İNOVASYON

## 1. GİRİŞ

İnovasyon; tarih boyunca farklı şekillerde düşünülmüş, tanımlanmış, yorumlanmış ve anlaşılmıştır. Bu süreç içerisinde meydana gelen gelişmeler, iyileştirmeler ve yeni uygulamalar sonucunda inovasyonun günümüzdeki tanımına ulaşılmıştır. Buna göre; inovasyon yeni bir ürün veya hizmetin arttırılması, mevcut bir ürün veya hizmetin iyileştirilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanımda ise belirli bir problemin çözümü için yeni teknik bilgi içeren bir fikir üretmek için teknolojik bilgi, ürün ve süreç yaratma faaliyetine buluş; ticarileşmiş buluşa ise İnovasyon denmektedir. Bu tanımlara göre inovasyonun, yeni bir fikrin üretilmesi ve bunun yeni bir ürün, süreç veya hizmete uygulanması, ulusal ekonominin dinamik büyümesine ve istihdamın artmasına, aynı zamanda yenilikçi ticari girişim için önemli bir kâr marjının oluşmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

İnovasyon, özellikle son yıllarda önemi anlaşılan kavramlar arasında yer almaktadır. Bunun kanıtı olarak şirketler ve ülkeler, ulusal ve uluslararası alanda inovasyon için teşvikler sağlamakta, şirket departmanları oluşturulmakta, eğitim ve konferanslar düzenlemekte, inovasyonla ilgili danışmanlık şirketleri bu pazarda aktif rol almaktadır. 10 Mart 2005 tarihinde Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu tarafından düzenlenen 11. Bilişim toplantısında, "Bütün kamu kurum ve kuruluşlarında Ar-Ge istatistiklerinin Frascati, Oslo ve Canberra Yönergeleri kapsamında toplanması, Ar-Ge kapsamındaki konuların belirlenmesi ve Ar-Ge desteği ve diğer ilgili konularda kılavuzların referans olarak kullanılmasına karar verilmiş ayrıca kılavuzların toplumun ilgili kesimleri tarafından benimsenmesi ve yaygınlaştırılması için bazı çalışmalar yapmak için TÜBİTAK görevlendirilmiştir. TÜBİTAK üstlendiği bu görevin ilk aşaması olan Frascati Kılavuzu'nun tercümesini OECD'nin izni ile gerçekleştirmiş ve yayımlamıştır. Bu araştırmada en çok kullanacağımız kaynaklar tabii ki bu kılavuzlar olacaktır. Çünkü bu kaynaklar inovasyonun ne olduğu, kuruluşlara nasıl bir fayda getireceği, nasıl bir sistemle ilerlenebileceği ve bir ülkede nasıl ulusallaştırılacağı ile ilgili öncülük yapacak tavsiyeler ve deneyimler barındırmaktadır. Bu yüzyılda inovasyonsuz ilerleyen ve gelişen bir sistem düşünülmemeyeceğinden, ülkeler bu kaynaklarda belirtilen inovasyon kurallarını uygulama konusuna önem vermektedirler. Aksi halde inovasyonu birinci önceliğine alamayan ülkeler, işletmeler ve kuruluşlar dünyadan geri kalarak ilerleyemez duruma gelmeye mahkûmdur.

Kaynakların en uygun şekilde kullanılması için hükümetler kamu kurumlarında ulusal inovasyon kültürünün oluşturulmasını önemli bir konu olarak görmektedir. İnovasyon kültürünün oluşmasını sağlamak için; hükümetlerin bilim, teknoloji, eğitim ve girişimcilik konularında politika oluşturma çabaları gözlemlenmektedir (Akın-Reyhanoğlu, 2014). Özellikle konunun önemini farkında olan özel işletmelerin inovasyon kültürünü kurumlarına adapte ederek bu konuda çok yol katettikleri bilinmektedir. Yapılan literatür araştırması sonucunda kamu sektörünün geleneksel anlamda durağanlığı, mevcut durumu korumaya çalışıp riskten kaçınmayı, mevzuatların sağladığı güvence ile hareket etmeyi öngören hiyerarşik ve bürokratik yapısına rağmen artan hizmet taleplerinin hükümetler üzerinde baskı oluşturması ile kamu kurumlarının değişime, dolayısıyla inovasyona yönelmek zorunda kaldıkları anlaşılmıştır. Bu yüzden kamuda, inovasyonun gün geçtikçe önemini farkına varıldığı ve son yıllarda konu ile ilgili birçok çalışma yapıldığı gözlenmiştir. Türkiye’de 2003 yılında kabul edilen “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla yönetim anlayışında yeni bir döneme girilmiştir. Buna göre kamu sektöründe stratejik yönetim ön plana alınmış ve performansa dayalı çalışma prensibi benimsenmiştir. Kamu sektörünün esnek ve aynı zamanda etkili bir yapıya kavuşturulmak istenmesiyle kamuda inovasyona dayalı bir kurum kültüründen bahsedilmeye başlanmıştır. Ülkemizde kamuda inovasyona dayalı çalışmaların daha çok vatandaş taleplerini (e-devlet, e-nabız, e-okul, hızlı tren...vb.) karşılamak üzerine olduğu veya teknolojik gelişmelere odaklanıldığı ancak insan kaynağını daha verimli kullanmak üzerine inovasyon uygulamalarının zayıf kaldığı tespit edilmiştir. Yapılan literatür araştırmasında kamuda inovasyon adına yapılan çalışmaların belli bir düzeyde olduğu, bu çalışmalarda daha çok vatandaş talepleri ve teknolojik gelişmelerin baz alındığı insan kaynaklarının etkili kullanılmasının önemini göz ardı edildiği tespit edilmiştir. Kamuda inovasyon kültürünün insan kaynakları yönetimine sunduğu avantajlardan ve inovatif yöntemlerin kullanıldığı kurumlardaki verimlilik artışı ile ilişkisi üzerine ayrıntılı çalışmaların olmadığı anlaşılmıştır. Kamu kurumlarının büyüyerek ilerleyebilmesi ve ekonomik güç elde edebilmesi için insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi ve bu kaynağın verimli ve nitelikli işgücüne dönüştürülmesi büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple alana katkı sağlamak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada kamu kurumlarında inovasyon kültürünün oluşturulması ve bu kültürün stratejik insan kaynakları yönetimine hangi alanlarda katkı sağlayacağı incelenecektir. Çalışmanın amacı kamu kurumlarında inovasyon kültürünün nasıl oluşturulacağı, kurulan inovasyon kültürünün kurumsallaşıp sürdürülebilmesi için neler yapılması gerektiği ve bu

kültürün stratejik insan kaynakları yönetiminde ne gibi avantajlar doğuracağı tespit edilmeye çalışılacaktır.

## 2. KAYNAK ARAŞTIRMASI

1934 yılında Schumpeter'in çalışmalarıyla ortaya koyduğu ve ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak tanımladığı inovasyon konusuna (Ferreira vd., 2017) verilen önem her geçen gün artmış; günümüzde inovasyon, ülkelerin politikalarının ve şirketlerin stratejilerinin en önemli unsuru haline gelmiştir. Artan bu önem nedeniyle inovasyon sürecinin tanımlanması, sürecin etkinliğinin, etkilerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi, başarılı yönetimi için gerekli sistemlerin tanımlanması, teknik ve araçların geliştirilmesi ve uygulanması konusunda birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır.

Kamu sektörü inovasyonu üzerine araştırmalar iki şekilde ilerlemiştir. İlki, firmaların yenilik yapma şeklini etkileyen birçok faktör ve stratejinin kamu sektörü için de geçerli olacağını varsayar. İkinci bakış açısı, kamu sektöründe inovasyonun nasıl gerçekleştiği konusunda önemli farklılıklar olduğunu ve sonuç olarak, kamu kurumlarına bir özel sektör inovasyon modelinin doğrudan uygulanmasının mümkün olmadığını iddia edenler şeklinde olmuştur (Acker, 2018).

1980'lerden önce kamuda ciddi bir inovasyon hareketinden söz etmek pek mümkün gözükmemektedir. Bu kurumların bariz özelliği "inovasyonsuzluktu". Ancak 1980'lerin sonlarında ve 90'ların başında ise, yeni kamu yönetimi tartışması sırasında, özelleştirme ve kamu sektörünün daha çok özel sektör gibi hareket etmesini sağlamak için yapılan tartışmalar, daha çok önerilen araçların yeniliği nasıl artıracacağı düşüncesi etrafında yoğunlaşmıştır (Acker, 2018).

1990'lı yılların başından itibaren devleti bir işletme olarak yönetmeyi amaçlayan, vatandaş müşteri olarak gören ve kamu yararını göz ardı eden anlayışa yönelik eleştirilerle birlikte yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bunlardan en bilinenleri, 1990'lı yıllardan itibaren Robert B. Denhardt ve Janet Vinzant Denhardt tarafından ortaya atılan yeni kamu hizmeti yaklaşımı ile hem teoride hem de uygulamada giderek daha etkin hale gelen yönetim yaklaşımlarıdır (Ayhan-Önder, 2017).

Yeni kamu yönetimi anlayışının hâkim olduğu bu dönemde, kamu yönetiminde yenilikçiliğin belirleyicisi olarak girişimcilik eğilimleri de ivme kazanmış ve görünür hale gelmiştir (Kim, 2010: 781). Özellikle sosyal hareketler bağlamında Schneider (2007: 599-601), yeni kamu yönetimi yaklaşımıyla birlikte yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini sağlayan bilgi

teknolojilerinin ve internetin fazlasıyla yaygınlaştığını; bu yaklaşımın kamu yönetiminin daha önce yaptıklarını maliyet ve kalite açısından daha yenilikçi ve verimli bir şekilde yapmasını gerektiren bir örgütsel reform hareketini ortaya çıkardığını öne sürmektedir. Bu dönemde vurgulanan “yeni yönetimselcilik”; Kamu yöneticilerinin yenilik yapmak için fırsatlar aradığı ve radikal değişiklikler yapmak için risk almaya istekli (ve hatta zorunlu) olduğu varsayımlarını içermektedir (Terry, 1998: 197).

Literatür araştırması sonucu ülkemizde inovasyon çalışmalarına 90’lı yıllarda başladığı daha çok özel firmalarda ticari kar amaçlı uygulamalara yoğunlaştığı görülmektedir. Kamuda inovasyon konusunda yapılan çalışmaların şimdiye kadar yetersiz kaldığı, son yıllarda konunun önemine değinilmeye başlandığı gözlenmektedir. Türkiyede Kamu İnovasyonu alanında yapılan çalışmalara bakıldığında; Müfit AKYOS’un çalışmaları ilk sıralarda yer almaktadır. Sinem GÜRAVŞAR GÖKÇE ‘nin çok sayıda çalışmasının olduğu ve alana katısı olan başlıca kişilerden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca OTDU’ de görev yapan Semih AKÇOMAK’ın yapmış olduğu akademik çalışmaların yanısıra, inovasyon çalışan hocaların kurmuş olduğu ODTÜ-TEKPOL (Bilim ve Teknoloji Politikaları) Araştırma Merkezi ile birlikte ulusal ve uluslararası alanda kamu inovasyonu konusunda seminer, eğitim, makale vb. çalışmaların yapıldığı bilinmektedir. Hatta ülkemizde bu alanda en önemli merkezlerden olan ODTÜ-TEKPOL hocalarının düzenlediği “Teknolojik İnovasyon Yönetimi Eğitim”ine alanla ilgili son gelişmeleri öğrenmek adına katılarak, araştırmalarımı bu doğrultuda yapmaya gayret ettim.

Son zamanlarda konuya dair ülkemizin önde gelen kuruluşlarından İstanbul Kalkınma Ajansının Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin Analizi ve İnovatif Örgütsel Modellerin Geliştirilmesi, MUSİAD’ın küresel rekabet ve stratejik dönüşüm amaçlı Raporu, TÜSİAD’ın inovasyon çalışmaları ile alana katısı olan kamu ve özel kuruluşların tespitleri araştırmamızda faydalandığımız önemli kaynaklar olmuştur. Kamu inovasyonu alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde; inovasyon kültürünü oluşturmanın en önemli aşamasının, nitelikli iş gücü ve bunun yönetilmesi olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla ülkemizde Stratejik insan kaynakları yönetimi üzerine düzenlenmiş Kalkınma Planları ve konuya dair yapılmış çalışmalar incelenerek kamu kurumlarında inovatif yöntemlerin Stratejik İnsan Kaynakları yönetimine sunduğu avantajları ve konuya dair açıklamalar sunduk.

Kamu sektöründe inovasyon çalışmaları 2005 yılında OECD tarafından hazırlanan Oslo rehberi ve 1998-2002 yılları arasında Avrupa Birliği komisyonu tarafından PUBLIN adı altında yürütülen proje ile hayat buldu (Göngür-Göksu, 2013).Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, gerek Maliye Bakanlığı bünyesinde gerekse diğer kamu kurumlarında yeni kamu yönetimi anlayışının benimsenmesinde önemli bir sorumluluk üstlenerek kamuda inovasyon yönetim sistemi ve tekniklerinin geliştirilmesi adına KAMİN projesini hayata geçirmiştir. Bu projeye atılan birçok adım kamuda inovasyon yaklaşımını desteklerken konunun bilimsel ve teknik yöntemlerle sistematik olarak desteklenmesi gerektiği anlaşılmıştır. 12 Haziran 2007 tarihinde yayınlanan ve 2008-2012 yıllarını kapsayan Maliye Bakanlığı Stratejik Planında Bakanlığın vizyonu şu şekilde belirlenmiştir: “Hızlı ve kaliteli hizmet sunan şeffaf, hesap verebilir, lider bir Maliye Bakanlığı”. Bu vizyonun altında yatan anlayış şu şekilde ifade edilmektedir: “Günümüzün sürekli gelişen ve değişen dünyasında, ekonomik istikrar ve kalkınmanın sürdürülebilir kılınması ve yaşanan sorunların aşılabilmesi için kamu yönetimi ve hizmet anlayışının yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu dönüşüm; Hizmet alanların merkezde olması için sunulan hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi, mevcut kamu yönetimi anlayışının daha şeffaf, hesap verebilir ve akılcı bir şekilde düzenlenmesi kaçınılmazdır (Kamin, 2015).

### 3. MATERYAL YÖNTEM

Bu çalışmada Kamuda İnovasyonun gelişimine dönük literatür taraması ve temel araştırma yöntemleri kullanılmakla beraber Kamu Kurumlarında İnovasyon Kültürünün Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine katkısını belirlemek adına nitel araştırmaya da yer verilmiştir. Bu konuda geniş bir literatür araştırması yapılarak alanla ilgili yerli ve yabancı birçok kaynak ve tez örneğinden faydalanılarak durum tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Belirtilen çerçeve içerisinde çalışma üç bölümden oluşmaktadır. “Kamu Kurumlarında İnovasyon” başlıklı birinci bölümde inovasyonun tanımı, inovasyon kavramının ortaya çıkışı, önemi, sistemi ve modelinden bahsedilmiştir. Hızla değişen dünyada küreselleşme ile birlikte ihtiyaçların değiştiği ve bu ihtiyaçlara hızla cevap verebilmek için kurumların işleyişlerine inovasyonu adapte etmesinin önemine değinilmiştir. “Kamu Kurumlarında İnovasyon Kültürü” başlıklı ikinci bölümde kamu kurumlarının inovasyon kültürünün neden gerekli olduğu ve kamu inovasyon kültürünün nasıl oluşturulacağı ile ilgili birçok uygulamadan bahsedilmiştir. Kamuda geleneksel yönetim anlayışından inovasyon kültürünün oluşturulması ile yeni yönetim anlayışına geçişte nasıl avantajlar elde edileceği, yapılan araştırmalar üzerinden anlatılmıştır.

Türk kamu bürokrasisinin en önemli sorunu haline gelen personel sistemi hemen her dönemde tartışmalara konu olmuş, yapısal ve işlevsel alanlarda yapılan yasal değişikliklere rağmen temel felsefeden dolayı istenilen sonuçlara ulaşamamıştır. Kamu personelinin yapısal

ve işlevsel sorunlarına odaklanmak son derece önemli olup, günümüz kamu yönetimi anlayışındaki değişimler ışığında, inovasyon kültürü ile personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin gerekliliği büyük önem arz etmektedir. Bu öneme binayen “İnovasyon Kültürünün Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Katkısı” olarak çalıştığımız üçüncü bölüm, inovasyon kültürü ile stratejik insan kaynakları yönetimine hata durumlarında tolerans, öneri ve ödül sistemleri, kendini geliştirebilme fırsatları, yeteneklerin ortaya çıkabileceği imkânların bulunduğu çalışma ortamları, yönetime katılımın sağlandığı, çalışanlara değer katarak aidiyet duygusunu ön plana çıkarılması gibi birçok katkı sunarak performansı olumlu etkileyen inovatif yöntemlerin kurumlarda yerleşmesi amaçlanmıştır.

#### **4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA**

Kamu sektörü bağlamında inovasyonun tanımını, kamu ve özel sektördeki inovasyon arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri, farklı inovasyon tipolojilerini tartışma ve şimdiye kadar kamu sektörü inovasyonu üzerinde yapılan çalışmaların genel bulguları bu çalışmada ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca inovasyonun İnsan kaynakları yönetimine ve dolayısıyla kurumun inovatif yapısını harekete geçiren inovasyon kültürünün oluşturulması noktasındaki etkisi üzerinde durulmuştur. Bütün bu konulara kapsamlı bir bakış açısı sunmayı gaye edinen bu çalışma, kamu sektöründeki gelişmeler ve bu gelişmeleri yavaşlatan etkenlerin neler olduğu, örneklerle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

##### **4.1.Kamuda İnovasyon**

Teknolojinin baş döndürücü bir hızla ilerlediği günümüz dünyasında, tekil dünyalar artık yerini küresel dünyaya ve işbirliğine bırakıyor. Eski kültürler bile bu değişime direnmekte zorlanıyor. Bu, mal ve hizmetlerin sınır tanımadığı tamamen farklı bir dünya. Mallarınız rakiplerinizden biraz daha azsa, hizmetleriniz biraz daha yavaşsa ve yönetim yapınız biraz daha verimsizse hayatta kalma şansınızın imkânsız olduğu bir dünya burası. Bu dünyada rekabet gücünü oluşturan iki önemli unsur var: Biri verimlilik, diğeri ise inovasyon. Her ikisi de birbirinden ayrılamaz ve biri diğerinden daha az önemli değil. Ama daha da önemlisi bilgi sahibi olmaktır. Tarih kitapları, bilgi üreten toplumların diğerlerinden daha güçlü olduğunu yazar. Bugünün dünyasında da doğal kaynaklara sahip olanların değil bilgiye ve bunu araçlara dönüştürebilen devletlerin hükümran olduğunu ve vatandaşlarına daha iyi bir yaşam sundukları anlaşılmaktadır (Vardan, 2010).

Günümüz piyasa ekonomisinde bilgi, ekonomik bir meta olarak düşünülürken diğer mallardan farklı bir yapı sergilemektedir. Diğer mallarda görülen tüketim-değer ilişkisi bilginin üretim ve tüketim süreçlerinde farklı bir dinamiğe işaret etmektedir. Diğer mallarda kullanım değeri tüketicilerle azalırken, bilginin tüketilmesi sürecinde durum tam tersidir. Bilgi tüketicilerle kullanım değeri artan bir olgudur. Bilginin, ekonomik bir mal olarak anlaşılabilmesi için pazarda dolaşıma ve değiş-tokuşa uygun bir şekilde sahip olması gerekir. Temel dönüşüm, bilginin yazılı hale getirilmesinde olduğu gibi, malumatın bilgiye dönüştürülmesidir. Böylece bilgi ölçülebilir ve kullanım değeri üzerinden objektif olarak değerlendirilebilir. Yazılı hale getirme süreci ekonomi biliminin standart araçlarına göre malumatı bilgiye dönüştürmeyi kapsamaktadır (Akçomak vd., 2016). Bilgiyi doğru şekilde işleyip kullanmak ise ancak belli bir süreçten sonra inovasyonun oluşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla bir konuda bilgiye sahip değilsek o konu hakkında yeni fikirler de geliştiremeyiz. Gelişmiş ülkelerin ellerindeki bilgi birikimini değerlendirip inovasyona dönüştürerek yeni teknolojilere, işleyen sistemlere, aktif çalışanlara sahip oldukları bilinmektedir. Böylece ulusal boyutta işleyen bir inovasyon sisteminin bilgiyi doğru kullanıp, değerlendirilmesinden geçtiği anlaşılmaktadır (Altuğ, 2017).

Geçmişte fark oluşturmak için kullanılan inovasyon yöntemleri şimdiki zamanda işletmelerin, kurumların, hatta ülkelerin ekonomik anlamda ayakta kalabilmesi için olmazsa olmazı haline gelmiştir. Şimdiki dünyada hızlı ilerleyen teknolojiye ayak uydurabilmek milletlerin inovasyon kabiliyetine bağlıdır. O yüzden işletmelerin, kurumların, ülkelerin inovasyon kültürü oluşturabilmesi için gerekli çabayı göstermeleri gerekmektedir. Bu kültüre sahip olabilmek için inovasyonu çok iyi anlamak; süreçlerini, sistemlerini, özelliklerini vb. durumlarını analiz ederek ilerlemek gerektiği anlaşılmaktadır.

#### **4.1.1. İnovasyon nedir?**

Aşağıda farklı tanımları verilen 2005 Oslo İnovasyon El Kitabı'nda; "İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir ürün veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması olarak tanımlanmaktadır"(Oslo Klavuzu, 2005).

İnovasyon günümüzde her alanda kullanılabilen bir olgudur. Artık zaman, kullandığımız hammadde, iş gücü gibi kavramlar teknoloji çağında en verimli kullanılması gereken kaynaklardır. İnovasyon bu kavramları en verimli kullanabilmek için ortaya atılan yeni

fikirlerin değerlendirilerek kar elde edecek potansiyele çevrilmesi yöntemidir. Teknoloji çağı dediğimiz bu değişim çağında sürekli yeni ihtiyaçlarla karşılaşyoruz ve bu ihtiyaçları en hızlı şekilde karşılayabilmek için ticari işletmeler, kurumlar yarış içindedir. Çünkü bu taleplere en hızlı ve etkili şekilde cevap veren işletmeler, kurumlar teknoloji çağında ayakta kalabilmektedir. Bu hızı ve memnuniyeti yakalamak ancak yapılacak olan inovasyonlarla mümkündür. İnovasyonlar bu kurum ve kuruluşlarda üretilen inovatif fikirlerin hayata geçirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Hızla değişen dünyamızda her alanda yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden İnovasyonu sadece teknolojik yenilikler olarak değerlendirmek yetersiz olur. İyi ve sürdürülebilir bir inovasyon süreci, zaman tasarrufu ile birlikte, insan kaynaklarını, müşteri memnuniyetini, teknolojiyi en iyi ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Türkçede 'inovasyon' kavramına tam karşılık gelen bir tabir bulunmamaktadır. Bu nedenle 'innovation' kavramı 'inovasyon' şeklinde türkçeleştirilmiştir. Bunun haricinde 'yenilik' ve 'yenileşim' şeklinde kullanımlar da mevcuttur (sozluk.gov.tr/(Erişim Tar.15.03.2022)). TÜBİTAK, Bilim, Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı ve TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) gibi resmi kurumlar 'yenilik' kelimesini kullanmayı tercih etmişlerdir (stps.metu.edu.tr/en/system/files/stps\_wp\_1601.pdf(Erişim Tar.15.03.2022)) Oslo Kılavuzu'nda yenilik, "...işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Oslo Klavuzu, 2015).

Literatürde inovasyon kavramı ile ilişkili görünen bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar incelendiğinde inovasyon; buluş, yaratıcılık, değişim, teknoloji, araştırma, geliştirme ve girişimcilik ile yakın anlamlar ifade ettikleri görülmektedir. Bunlar inovasyon çalışmaları yapılırken dikkate alınması gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Dursun, 2017). Kısacası, belirli bir problemin çözümü için yeni teknik bilgi içeren bir fikir üretmek için teknolojik bilgi, ürün ve süreç yaratma faaliyetine buluş; ticarileşmiş buluşa ise inovasyon denmektedir (Akçomak, 2016).

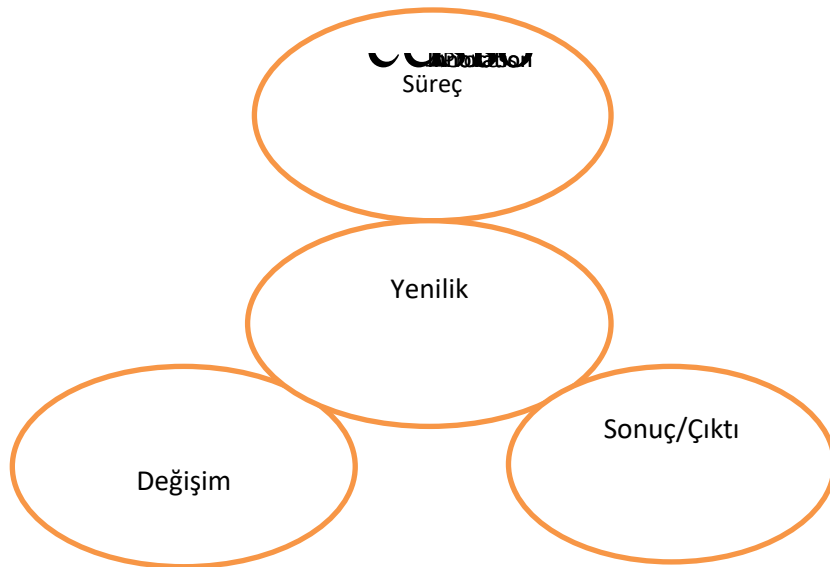
İnovasyon basitçe "yeni bir fikir, cihaz veya yöntem" olarak tanımlanır. Bununla birlikte, inovasyon genellikle yeni gereksinimleri, açıklanmamış ihtiyaçları veya mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik daha iyi çözümlerin uygulanması olarak da görülür. Bu, pazarlar, hükümetler ve toplum için hâlihazırda mevcut olan daha etkili ürünler, süreçler, hizmetler, teknolojiler veya iş modelleri aracılığıyla gerçekleştirilir. "İnovasyon" terimi, orijinal

ve daha etkili sonuç olarak piyasaya veya topluma sunulan yeni bir şey olarak tanımlanmaktadır (ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/13f220f8-936f-46d8-8697-03e468a74f62/Competition%20and%20Innovation%20Booklet).

İnovasyon; tarih boyunca farklı şekillerde düşünülmüş, tanımlanmış, yorumlanmış ve anlaşılmıştır. Bu süreç içerisinde meydana gelen gelişmeler, iyileştirmeler ve yeni uygulamalar sonucunda inovasyonun günümüzdeki tanımına ulaşılmıştır. Buna göre; inovasyon yeni bir ürün veya hizmetin artırılması veya mevcut bir ürün veya hizmetin iyileştirilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanıma göre inovasyonun, yeni bir fikrin üretilmesi ve bunun yeni bir ürün, süreç veya hizmete uygulanması, ulusal ekonominin dinamik büyümesine ve istihdamın artmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

Bir çalışmanın inovasyon olduğunu söyleyebilmemiz için, gerçekleştirilmiş ve bugün de başka araştırmaların yapılmasında ve geliştirilmesinde kullanılıyor olması gerekir. İnovasyonlar yalnızca değerli olmakla kalmamalı, aynı zamanda başkaları tarafından da kullanılmalıdır. En şaşırtıcı olanı ise; inovasyonun yalnızca kişinin fikir dünyasında kalmaması ve inovatif bir kişilik için bu fikrin hayata geçirilmiş olması gerekir. Bir fikir yalnızca birinin kafasında yer alıyorsa bunun bir inovasyon fikri olduğu düşünülemez. Fikir, ister bilimsel bir kanıt arayanlara, ister yeni ürünlere meraklı tüketicilere, ister makale ve kitap okuma meraklılarına olsun, mutlaka dünyanın dört bir yanındaki başkalarına da satılması gerekir (Johansson, 2017).

### Şekil 1. İnovasyon'un Tanımına Yönelik bir Yaklaşım



Şekil birde verilen şema, bir ürünün ortaya çıkması<sup>1</sup> için bir takım aşamalardan geçmesi ve bir sonuca ulaşması gerektiğini göstermektedir. Schumpeter tarafından Ekonomik Kalkınma Teorisi'nde (1934) sunulan tanım, yeni ürün ve hizmetlerin üretim faktörlerinin “yeni kombinasyonlarını” ilişkilendirmede, yeni üretim süreçlerini, pazarlamayı ve iş organizasyonunu tanıtmada referans alınmıştır. Aşağıda inovasyonun farklı tanımlarına yer verilmiştir (Kogabaye, 2017).

Twiss; inovasyonu, bilim, teknoloji, ekonomi ve yönetimi birleştiren, yeniliği elde etmek için, fikrin ortaya çıkmasından üretim, değişim, tüketim biçiminde ticarileşmesine kadar uzanan bir süreç olduğunu belirtmektedir. Molchanov, inovasyonu sosyal faaliyetleri iyileştirmeyi amaçlayan ve sosyal üretimin uygulanmasına yönelik bilimsel çalışmaların sonucu olarak tanımlamaktadır (Öztürk, 2020). Afuah ise İnovasyonu, ürünler, süreçler ve hizmetlere dâhil edilen yeni bilgi olarak ifade eder ve onu teknolojik, pazar ve idari/örgütsel özelliklerine göre sınıflandırır (Kogabaye, 2017).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşıldığı üzere, İnovasyon yapısının karmaşık doğası nedeniyle, net bir tanımı yapılamamaktadır. Nitekim araştırmacılar inovasyonu çeşitli yönlerde ele almaktadırlar. Örneğin, çevresel ve örgütsel öncüller (Jansen vd., 2005), örtük bilgi ilişkileri (Çavuşgil vd., 2003), bilgi yönetiminin rolü (Scarborough, 2003) bu yönlerden bazılarıdır. Söz konusu çalışmalar bazı ortak yaklaşımları paylaşıyor olsa da arada büyük farklılıklar bulunmaktadır. Teorik açıdan bakıldığında, inovasyon literatürünün incelikli ve sağlıklı bir yaklaşımdan yoksun olduğunu söyleyebiliriz (Arıkan, 2008). Bu sebeple inovasyonun tanımından çok özelliklerini belirlemek, inovasyonun tam olarak ne olduğunu ve neden hayatımıza bu kadar yer eden bir kavram olduğu daha iyi anlaşılacaktır. İnovasyonun özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Arafat, 2017):

a- İnovasyon yayılcı bir özelliğe sahiptir. Yeniliğin yayılcı özelliği, yeniliklerin toplumsal katkısını ve ekonomik katma değerini artırmaktadır. Ancak kurumsal inovasyon, inovasyon yapan işletme için arzu edilen bir durum değildir (Uzkurt, 2008). Diğer işletmeler de yenilikçi faaliyetlerden yararlanarak işletmelerin rekabet gücünü azalttığından, bu durum işletmeleri radikal yenilikler yapmak konusunda isteksiz bırakmaktadır.

---

<sup>1</sup> İnovatif süreç

b-İnovasyon refah seviyesini yükselten bir araçtır. İnovasyon, toplumun talep ve ihtiyaçlarını karşılarken daha konforlu bir sisteme geçiş amacı ile gerçekleştirildiğinden refah seviyesinin artmasına katkı sağlar.

c-İnovasyon bir süreçtir ve süreklidir. İnovasyon, birbiriyle bağlantılı aşamalardan oluşan bir süreçtir. İşletme içinde ve dışında birden çok faktörün etkileşimi ve bu etkileşimin yönetilmesi sonucunda ortaya çıkar. Tüketici tercihlerindeki hızlı değişim, rekabetin artması ve taklit sürecinin kısılması, sürekli inovasyonu zorunlu kılıyor.

d-İnovasyon, ondan yararlananlarda değişim yaratan bir araçtır: İnovasyon, tüketicilerin, ihtiyaçlarını daha üst düzeyde karşılar, alışkanlıklarında değişikliklere yol açar, iş yapma ve düşünme biçimlerini değiştirir.

e-İnovasyon en etkili rekabet aracıdır. İnovasyon, özel sektör ve kamu sektörü ile ulusal ekonomi düzeyinde rekabet avantajı sağlar.

f-İnovasyon, ekonomik ve sosyal fayda sağlayan bir değerdir. İnovasyon, buluşun ötesinde sosyal faydalar sağlayan ve buluşun ticarileştirilebildiği bir olgudur.

g-İnovasyon, fonksiyonlar arasındaki entegrasyonun sonucudur. İnovasyon, işletmelerin tüm departmanlarını ve tüm çalışanlarını içeren entegre bir faaliyettir.

h-İnovasyon, çevreye uyum sağlar. İnovasyon sayesinde çevreye uyum sağlamak, tüketicilere, rakiplere, tedarikçilere ve araçlara uyum sağlamak kolaylaşır.

i-İnovasyon, desteklendiği kültürde gerçekleşir. Değişimi ve dinamizmi destekleyen kültürel yapıda, inovasyon ve yaratıcı zihniyet desteklenir, motive edilir ve inovasyonda daha avantajlıdır.

j-İnovasyon üretimi bir problem çözme sürecidir. Problem çözmede aktif olmak yeniliğe yol açar.

#### **4.1.2. İnovasyonun Amacı ve Önemi**

İnovasyon, çağımızda ekonomik büyüme için en büyük güç haline gelmiştir. Dolayısıyla İnovasyon, bir süreç, ürün veya hizmet gibi bir şeyi iyileştirmek veya değiştirmek için uygulanan sistemli bir çalışmadır. Pazarda ticari değeri olan bir mal veya hizmeti üretmek, pazarın önceliklerini dikkate almak, alıcı kitlesi geniş olan bir yeniliği piyasaya

sürmek; inovasyonun en önemli amacıdır. Aynı zamanda, yapılacak inovasyonun pazarla birlikte geleceğin ihtiyaçlarına da cevap vermesi gerekiyor. İç ve dış paydaşları için değer yaratmak ve en iyi uygulamayı gerçekleştirmek için şirketler, ortak akıl ve paylaşılmış zekâlarına güvenmek zorundadır. Bazı organizasyonlar bünyelerinde inovasyon uygulama grupları kurarak iç ve dış paydaşları bir araya getirme amacını gütmektedir. İnovasyon uygulama grupları, bilgi ve uygulama alanında bir tutkuyu paylaşan, öğrenmek için düzenli ve karşılıklı olarak iletişim kuran, kişisel ve organizasyonel hedeflere ilerleyen anahtar paydaşlar grubudur. Bu grubun üyeleri hem içeriden hem dışarıdan olabilir. İnovasyon uygulama grupları, işbirlikçi bir çerçeve oluştururlar ve farklı kaynaklardan bilgiyi geliştirmek, entegre etmek ve uygulamak yoluyla kurumların ve şirketlerin en iyi uygulamalara ulaşmasını sağlarlar. Dolayısıyla inovasyon projeleri sürekli olarak yeni fikirlere ihtiyaç duyar. İnovasyon var olanla yetinmez ve statükoya, sürekli meydan okuyan; alışılmışın dışında yeni yollar keşfeden ya da keşfetmeye çalışan bir eylemdir.

İnovasyonun önemi topluma ve ekonomiye kattığı değerde yatmaktadır. Nitekim inovasyon pazar koşullarını veya toplumu değiştirmeli ve olumlu şekilde etkilemelidir. Ticari kurumlar açısından inovasyon, kurumların iş performansını arttırmalı ve rekabet üstünlüğü sağlamalıdır (Arpacı, 2011). Bunu başarabilen uluslar, inovasyonun gücünün farkında olan toplumları barındırır. Nitekim amacına ulaşmış inovasyonlar, toplumlarda refah seviyesinin artmasını da beraberinde getirir. Bu refah durumu toplumların gelişmeye ön ayak olmasını ve yeniliklere açık davranmasını sağlar. Sonuç olarak ülkede ve şirketlerde oluşturulan inovasyon politikaları sahiplenilmiş olur ve toplum bazında oluşan bilinç durumu ulusları daha iyiye götüren en önemli etken haline gelir.

#### **4.1.2.1.İnovasyon Süreçleri**

Bilgi, ekonomik bireylerin kararlarını etkileyecek mesajlara dönüştürülmesine veya indirgenmesine verilen isimdir. Bu mesajlar bilgi içeriğine sahiptir ve iletildiğinde bazı işlemlere neden olur. Bu yaklaşım, bilginin görünür ve ölçülebilir karakterini ortaya koyar ve onu bir nesneye dönüştürür. Yazılı bilgi tabanının hızlı kümülatif genişlemesi, bilgi tabanının bilgi kullanımıyla genişlemesi, mevcut bilginin kademeli olarak zenginleştirilmesi ve metalaştırılması, modern ekonominin gelişiminin önemli bir özelliğidir. Bu bağlamda bilginin metalaştırılması olarak tanımlanan ekonomik mal haline dönüşme süreci önemli bir süreçtir. Ek olarak, bilginin yazılması ile metalaştırma süreçleri arasında çok yakın bir ilişki vardır. Verinin bilgiye dönüştürülmesi, bilginin yeniden üretilmesi ve öğrenme süreçleri; bilim, teknoloji, Ar-

ge ve yenilik faaliyetlerinin gerekli bir koşulu ve ayrılmaz bir parçasıdır. Bu bağlamda bu süreçlerin farklı katmanlarda (ulusal, bölgesel, yerel vb.) incelenmesi ve yönetilmesi büyük önem taşımaktadır (Akçomak vd., 2019). Dolayısıyla inovasyon sürecini doğru yönetebilen kurum ve işletmeler başarıya ulaşırlar.

İnovasyon asla tek seferlik bir olgu değildir, ancak yeni bir fikrin üretilmesi aşamasından uygulama aşamasına kadar çok sayıda kurumsal karar alma sürecinin uzun ve kümülatif bir sürecidir. Yeni bir fikrin üretilmesinden ve bunun yeni bir ürün, süreç veya hizmete uygulanmasından oluşur. İnovasyon, kümülatif bilgi toplama sürecinde, sürekli meydan okuyan bir girişimci vizyonla üretilir. Uygulama süreci boyunca, yeni fikir geliştirilir ve yeni bir pazarlanabilir ürüne veya buna eşlik eden maliyet düşürme ve artan üretkenlik ile yeni bir sürece dönüştürülür. Ancak inovasyonun, Joseph Schumpeter tarafından icat edilen anlamda, teknolojik bir kavramdan ziyade ekonomik bir kavram olduğu belirtilmelidir (Kitapçı, 2019). Nitekim teknolojik buluş ne kadar harika olursa olsun, piyasa ekonomisinde herhangi bir büyüme veya saf kâr yaratmıyorsa, yenilik teşkil etmez. İnovative girişimin saf kar yaratması için, yeniliğin iç pazardaki ve uluslararası ticaretteki rakiplere göre benzersiz bir rekabet avantajı yaratması ve sürdürmesi gerekir (Urabe ve Kagono, 1988). Burada özellikle inovasyonun bir süreç işi olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte inovasyonun bir ihtiyaca cevap verebilmesi ve üretim aşamasına geçilmesi gerekir. İnovasyonun yenilikten ayrılan en önemli özelliklerinden birisi bir ihtiyaca cevap verebilecek yeni bir ürün ortaya konmasıdır. Nitekim yenilik mevcut olan bir şeyin daha geliştirilmesi iken inovasyon yeni bir şeyin ortaya konulmasını esas almaktadır. Yenilik mevcudun günün şartlarına göre uyarlanması şeklinde tezahür ederken, inovasyon zamanla ihtiyacın artmasına paralel olarak ihtiyacı karşılayacak yeni bir şeyin icad edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla inovasyon hayatın her alanında canlılık sağlayan ve dinamizmi canlı kılan bir organizma olduğunu söylememiz mümkündür. Büyük bir gruba; yönetilen inovasyon nedir? Sorusuna verilecek cevapların birkaçını şu şekilde sıralayabiliriz: Yeni bir teknolojik devrim, örneğin transistörler; yeni bir icat, örneğin bir havayolu şirketinde uygulanan yeni bir iş modeli; yeni bir üretim süreci, örneğin bilgisayar üretimindeki düşük maliyetli süreçler, ürünler veya farklı tasarlanmış otomobiller gibi cevaplar alabiliriz. İnovasyon aslında yenilikçilik, keşif ve yukarıda sayılanların birkaçını içermektedir. Ancak bunlar inovasyonu tek başına tanımlayamamaktadır.

İnovasyon kavramı, süreç ve sonuç perspektifini içerir ve dahili olarak geliştirilen veya dış kaynaklardan elde edilen yeni bir fikirle başlar ve önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünlerin,

üretim yöntemlerinin ve organizasyonel yöntemlerin geliştirilmesi veya yeni pazarlara girme ve yeni tedarik kaynakları bulma ile devam eder. Bu süreç ürünün ticarileştirilmesine kadar devam eder. Söz konusu tanım dikkatle incelendiğinde inovasyonun tedarikten üretime, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar tüm organizasyonel alanları kapsadığı görülmektedir (Arafat, 2017).

Günümüzde tüm ekonomik süreçler, teknolojiler ve inovasyon süreçleri birbiri ile yakından ilişkilidir. Bilim adamları ve girişimciler için en önemli şey; üretimde, bilimsel keşiflerde, proje faaliyetlerinde ve yüksek teknolojik ürünlerin üretilmesinde; hizmetlerin sağlanmasında ve yürütülmesinde ne tür yeniliklerin kullanılması gerektiğinin tespit edilmesidir (Kogabayev, 2017). Çevre ve müşteri ihtiyaçları sürekli değiştiğinden, ortaya çıkan sorunları çözmek ve müşteriler için yeni değer yaratmaya devam etmek, ancak işletmelerin farklı alanlarının iyileştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, inovatif süreç, bir kuruluş için takip edilmesi gereken ne tür yeniliklerin olduğunu bilmek ve bunun için en uygun olanları keşfetme sürecidir. Nitekim potansiyel inovasyonları anlamak ve bunlara odaklanmak, askıda kalan ihtiyaçlara yanıt vermeye yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda kişiye daha büyük işler yapma yeteneği de kazandırır.

**Şekil 2. İnovasyon Sürecinin Şekil Üzerinde Gösterimi (Tohidi- Jabbari, 2012).**



Şekilden anlaşıldığı üzere İnovasyon, organizasyonların bugün karşı karşıya kaldığı en önemli ve en karmaşık sorunlardan birisidir. Yeni bir fikrin ürün veya hizmete dönüşme süreci,

farklı pek çok aşamaların bir sonucudur. İnovasyon bu sonuca sağlıklı bir şekilde ulaşan organizasyonlar için bir başarı kılavuzu ve anahtarındır.

#### **4.1.2.2.İnovasyon Sistemleri**

İnovasyon sistemleri kavramı, inovasyonların izole ve ayrı bir olgu olarak ortaya çıkmadığı, ancak bir dizi aktör veya ajansın etkileşimi yoluyla üretildiği fikrini taşır. Bu aktörlerin etkileşimleri, zaman içinde kalıcı olma eğiliminde olan belirli özelliklere sahiptir. Aynı özellikler ulusal, bölgesel, sektörel ve teknolojik inovasyon sistemleri tarafından da paylaşılmaktadır. Bu sistemlerin nihai hedefi ise bilginin üretilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır (Fischer ve Fröhlich, 2021).

İnovasyon sistemlerinin resmi çalışması nispeten yeni bir olgu olsa da, bu araştırmanın entelektüel kökleri derindir. List (1856), ülkeler arasında farklı ekonomik büyümenin itici güçleri olarak inovasyon ve bilginin önemini derinlemesine tartışan ilk kişiydi. Marshall(1898) sanayi bölgeleri üzerine yaptığı çalışması ile bilgi ve inovasyonun yerleştirilmiş ekonomik büyüme üzerindeki etkisiyle ilgili sorunları ele aldı. Schumpeter (1912) yeniliklerin hem bölgeler hem de endüstriler yoluyla eşit olmayan dağılımını vurguladı. İnovasyon sistemleri araştırmasının ana temalarının çoğuna bu eski bilim adamları tarafından değinilmiş olsa da, çalışmalar son yıllarda hızla genişledi. İnovasyon ve ekonomik kalkınma arasındaki ampirik bağlantıyı gösteren daha önceki çalışmalardan (Landes (1998), Gerschenkron (1962), Rosenberg (1971) elde edilen sonuçlar üzerinde araştırmalarını sürdüren Nelson (1993) ufuk açıcı çalışmalar yaptı (Kastelle vd., 2009).

İnovasyon sistemleri çalışmalarında iki önemli yeni gelişme bulunmaktadır. Birincisi, iki yaklaşımın 'ilişkisel' ve 'kurumsal' kapsamlı bir modele nasıl entegre edileceğinin araştırılmasıdır. Örneğin, Avustralya'nın ulusal yenilik sistemine ilişkin son hükümet incelemesi, bilgi stokunu ve akışını kolaylaştıran kurumları ve bağlantıları inceleme ihtiyacına atıfta bulunmaktadır (Venturous Australia, 2008). Bu, inovasyon sistem dinamiği modellerini geliştirmek için iki bakış açısının birleştirilmeye başlandığı ikinci konu ile yakından ilgilidir. Ancak, Lee ve Von Tunzelmanın (2005) belirttiği gibi, dinamikleri anlamak için önce sistemi oluşturan ajanlar ve kurumlar arasındaki etkileşimleri anlamamız gerekir (Kastelle vd., 2009).

İnovasyon sistemlerini iyi analiz eden kurumlar ve işletmeler, inovasyonu tek taraflı düşünmeden ve bu sistemi bütün işleyişlerinde kullanarak kaynaklarını doğru şekilde kullanabilirler. En yenilikçi kuruluşlar çalışanlarına, ekiplerine ve sistemlerine

güvenmektedirler. İnovasyon yalnızca bilim insanlarının ve mühendislerin değil; bütün bir işletmenin işidir (Akın, 2021). Örneğin, bir işletme ilerlemek adına stratejik davranıp diğer kurumlarla işbirliği içinde yenilikleri takip edebiliyorsa ve iyi liderlerle çalışanlarını motive edebiliyor ve çalışanlarını eğitimlerle vs. destekleyebiliyorsa, kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak adına sürekli bu konuda inovasyon gelişmelerini takip edebiliyorsa inovasyon sistemi bu kurumda işliyor demektir.

Sonuç Olarak inovasyon sisteminin karmaşık yapısının olduğu ve bunun bağlı unsurların karmaşık yapısından kaynaklandığı bilinmektedir. Bu aynı zamanda dinamik ve özünde bir popülasyon dinamiği barındırdığı için evrimsel bir sistemdir. İnovasyonun, yıllarca çoğu işletme tarafından gözden kaçtığı ve ihmal edildiği bilinen bir gerçektir. Uzun bir zaman stratejik düşünce ve planlamanın öncelik verdiği tek konu düşük maliyetli üretimin en iyi nasıl yapılacağı ile ilgiliydi. Üretim maliyetlerini düşürmek ve üretimin etkinliğini artırmak başarılı bir işletme stratejisinin önemli unsurlarından biridir. Ancak işletmenin yaptığı yenilikler de finansal ve stratejik amaçlara ulaşmak için işletmeye daha fazla potansiyel güç getirdiği düşünülmektedir. Stratejinin oluşturulmasında yeniliğin rolünün geçmişte anlaşıldığı ve kabul edildiği pek de söylenemez. Günümüzde yöneticilerin çoğu gelirlerini arttırmak için inovasyonu yani yeniliği bir büyüme aracı olarak görmüşlerdir. Fakat yine de pek çok yöneticinin yeniliğe temel bir işletme stratejisi olarak bakmadığı görülmüştür. İnovasyonu her yöneticinin, işletme stratejisinin şekillenmesinde güçlü bir rekabet silahı olarak görmesi gerekir (Dursun, 2017). Küreselleşmeye bağlı olarak rekabet ortamının büyük bir dönüşüm geçirdiği son yıllarda, iş dünyası örgütleri kendilerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejik arayışlarını yoğunlaştırmışlardır. Bu tür stratejiler genellikle firmanın ürün ve hizmetlerini sürekli olarak farklılaştırmasını, yani firmaların sürekli yenilikçi olmasını gerektirir. Bu sürekli yenilik, firmanın teknolojik, pazar ve idari bilgi yaratmada mükemmel olmasını sağlayan iyi planlanmış bir bilgi yönetimi sistemi gerektirir (Popadiuka ve Choo, 2006). Nitekim toplum, sorunlara yeni çözümler veya mevcut sistemlerde, süreçlerde, ürünlerde veya denenilen çözümlerde iyileştirmeler yaratmak için bir araya gelen fikirlerin uygulanmasıyla gelişmiştir. Fikir sahibi olmak, bunları uygulamak, yeni şeyler yapmanın yollarını geliştirmek ve mevcut işleri yapmanın yollarını geliştirmek insanlık tarihinin bir parçası olmuştur (Taylor, 2017).

#### **4.1.2.3.İnovasyon Modelleri**

İnovasyon modelleri zaman içinde değişti ve gelişti. 1960'lı yıllarda bilimsel ve teknolojik gelişmeler, lineer modellerde inovasyonun çıkış noktasında büyük bir etkiye sahipti.

Ar-Ge faaliyetleri ise inovasyon modellerinde öncü rol oynadı. 1980'li yıllarda tüketici ihtiyaçlarının etkinliği ile doğrusal modeller geliştirilmiş ve tüketici ihtiyaçları Ar-Ge faaliyetleri sonucunda alınan kararlara göre öncelikli olarak ele alınmıştır. 1990'lı yıllarda pazarlama ve Ar-Ge'nin birlikte çalıştığı, iki departman arasındaki karşılıklı etkileşimin temel alındığı eş zamanlı bir inovasyon modeli geliştirildi. 1990'ların sonlarında eş zamanlı modellerin gelişmesiyle birlikte teknolojinin itici gücü ve tüketicinin ihtiyaçları temel alınarak etkileşimli modeller geliştirildi. 2000'li yıllardan sonra ise karşılıklı iletişimin ön plana çıktığı, iç ve dış çevresel faktörlerin inovasyon sürecinde çıkış noktasını oluşturduğu, etkileşimli zincir bağlantısının hâkim olduğu, esneklik ve öğrenen yapının değer oluşturmada önceliğinin olduğu sistemik öğrenen ağ modelleri geliştirilmiştir (Arafat, 2017). Bu gelişme seyrinin grafik üzerinde gösterilmesi, meselenin daha anlaşılır olmasını sağlayacaktır.

Aşağıda verilen tabloda, inovasyon modellerinin gelişmeye başladığı 1950li yıllardan başlamak üzere; 2003 ve sonrası dönemler için, onar yıllık periyotlar halinde ve 6 jenerasyon geçiren inovasyon modellerinin çeşitlenmesini göstermektedir.

**Şekil 3.** Tarihsel Perspektifte Yenilikçi Modellerin Gelişimi

Jenerasyon	Dönem	Temel Fikirlerin Yazarları	İnovasyon Modeli	Modelin Esası/özü
1	1950 ve 1960'ların Sonu		Teknoloji itici gücü	Doğrusal(istatistik) Süreç
2	1960'ların Sonu, 1970'lerin ilk yarısı	Myers and Marquis, 1969	Pazar talebi	Müşteri İstekleri Üzerine Ar-Ge
3	1970'lerin ikinci yarısı, 1980'lerin sonu	Mowery and Rosenberg, 1979-	Coupling modeli	Farklı fonksiyonların etkisi
		Rothwell and Zegveld, 1985	İnteraktif model	Araştırma kurumları ve pazar ile etkileşim
4	1980'lerin sonu, 1990'ların başı	Kline and Rosenberg, 1986	Bütünleşik model	Geri besleme döngüleri ile eş zamanlı süreç: "zincire bağlı model"
5	1990'lı yıllar	Rothwel, 1992	Ağ oluşturma modeli	Sistem entegrasyonu ve ağlar
6	2000'li yıllar	Chesbrough, 2003	Açık İnovasyon	İnovasyon İş birliği ve çoklu sömürü yolları
7	2010'lü yıllar		Açık yenilikçi	Yenilikçi olmak için bireysel ve çerçeve koşullarına odaklanmak

**Kaynak:** Silvaa and Oliveira and Moraes, Innovation development process in small and medium technology-based companies, 2016.

Tüm bu modeller, inovasyon faaliyetlerinin süreç modellerinde geniş bir şekilde tanımlanabileceği ve görselleştirilebileceği konusunda ortak bir anlayışı paylaşıyor. Bazı modeller, inovasyonun yaşam döngüsünü, gelişiminin uygulama aşamalarını yansıtan üç ayrı aşamadan oluşun; ortaya çıkma, büyüme ve olgunlaşma fonksiyonu ile tanımlanmaktadır. Diğer çalışmalar, inovasyonu geliştirme aşamalarına göre; buluşun tanınması, geliştirilmesi, gerçekleştirilmesi ve dağıtılması sürecinin aşamaları olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon, yüzyıllardır insan yaşamını daha konforlu hale getirmek amacına hizmet eden bir olgu olmuştur. Tarih boyunca yenilikleri desteklemek, üretmek ve uygulamak, sadece refah için değil, bazen bireylerin, varlıkların ve hatta tüm medeniyetler ve milletlerin hayatta kalması için olağanüstü bir öneme sahip olmuştur (Meissner ve Kotsemir, 2016). İnsan ihtiyaçlarının çokluğu ve çeşitliliği, İnovasyon modellerinin genişleme ve çeşitlenmesini sağlamıştır.

Kurum ve kuruluşların regülasyon, finansman ve bilgi akışını düzenleyerek kurumlar arası etkileşimi de ön plana çıkaran inovasyon kavramı kendi içinde ürün, süreç, organizasyon, hizmet ve pazarlamadan oluşmaktadır:

**Ürün İnovasyonu:** Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır.

**Süreç İnovasyonu:** Süreç inovasyonu, bir şirketin rekabetçi kalmasına ve müşteri taleplerini karşılmasına yardımcı olan, ürün ya da hizmetlerinde yeni bir teknoloji veya yöntemi uygulamasıdır. Pazardaki rekabet, yüksek küreselleşme hızı, artan müşteri gereksinimleri ve teknoloji alanındaki gelişmeler şirketleri üretim süreçlerinde inovasyon uygulamaya yöneltir. Çünkü süreç inovasyonları şirketlerin üretim hızını artırırken, paradan ya da zamandan tasarruf etmelerini sağlar.

**Pazarlama İnovasyonu:** Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.

**Organizasyon İnovasyonu:** Bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır.

**Hizmet inovasyonu:** Bir işletmenin kullanıcılarına doğrudan veya geliştirerek yeni bir hizmet sunduğu zamandır. Bu hizmetler, kullanıcılara fayda sağlayan ve işlerini kolaylaştıran hizmetlerdir. Hizmet inovasyonu sadece kullanıcılar için değil aynı zamanda işletmeler için de faydalıdır. Bir işletmeye yeni bir hizmet sunmak, o işletmenin müşteri kazanmasını ve rakiplerinin önüne geçmesini sağlar.

#### **4.1.2.4. İnovasyonda Teknoloji ve Ar-Ge'nin Yeri**

Teknoloji kelimesinin literatürde birçok tanımı olmasına rağmen, kelimenin anlamı, bilginin insan ihtiyaçlarını karşılamak için üretilen ürün ve süreçlerde uygulanması veya problemlerin çözümünde kullanılan uygulamalı bilimsel ve teknik bilgiye dayalı yenilik ve buluş odaklı kavramdır. Yeni bir ürün veya hizmetin üretilmesinde ve yönetiminde bu yöntemlerde ortaya çıkabilecek sorunlar. Bu kavram bir tarih biçimi olarak tanımlanmış olsa da tarihsel süreç içerisinde bu kavramın değiştiği görülmektedir. Etkin ve verimli teknoloji yönetiminin gerekliliği, sürekli değişen ve dinamik piyasa koşullarında rekabet gücünü sağlamak için ülkeler için önemli bir adım olarak görülmektedir. Bir başka ifadeyle, başarılı bir şekilde sağlanan teknoloji yönetimlerinin faydası ülkeleri küresel rekabet ortamında ön sıralara taşımaktadır. Günümüzün gelişmiş ülkeleri üzerine yapılan çalışmalar; Yeni fikirlere açık olmanın, teknolojik gelişmeyi teşvik eden ve özel mülkiyeti koruyan etkin düzenlemelerin varlığının ve akıllı devletin ekonomiye müdahalesi gibi uygulamaların bu sürece olumlu etkileri olduğuna dikkat çekiyor (Akçomak vd., 2016).

Teknoloji yönetimini doğru kullanmak, işletmelerin büyümeleri için gerekli bir önkoşuldur. Günümüzde kurum ve şirketlerin başarı ölçütleri arasında geliştirdikleri ürün veya hizmetlerin satışları ve kârları önemle yer almaktadır. Söz konusu başarıların arkasındaki gerçek ise küresel rekabetçilikte de önemli bir payı olan teknolojik yenilikçilik yani inovasyondur([www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Yenilikcilik.BasariOrnekleri.pdf](http://www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Yenilikcilik.BasariOrnekleri.pdf)). Rekabet ortamında yer edinebilen başarılı işletmeler aynı zamanda ülke ekonomisine katkı sağlayan önemli kurumlardır.

Ar-Ge çalışmaları, teknolojik inovasyonlara katkı sağlayan en önemli kuruluşlardan biridir. Literatürde Ar-Ge terimi birçok şekilde tanımlanmıştır. Ar-Ge, yeni bilgi yatırımları da dahil olmak üzere, yeni veya geliştirilmiş ürün veya süreçleri teknolojik olarak tanıtmak için bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardan oluşan teknolojik yenilik yaratma çalışmalarından biridir. Ar-Ge ve yenilik ayrılmaz bir bütündür. Ar-Ge, yenilikçi

fikirlerin geliştirilmesine olanak sağlarken, yenilikçi bir kurum kültürü veya imajı da Ar-Ge'yi destekler (Gökçe, 2010). 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu'nda Ar-Ge şu şekilde tanımlanmıştır: “Kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması, sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalarıdır”

([www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4691.pdf](http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4691.pdf)(Erişim:01.02.2022)).

Başka bir kanun olan 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Kanunu'nda ise Ar-Ge şu ifadeler ile açıklanmaktadır: “Araştırma ve geliştirme, kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar, çevreye uyumlu ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir belirsizliğe odaklanan, çıktıları özgün, deneysel, bilimsel ve teknik içerik taşıyan faaliyetleri ifade eder”

([www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5746.pdf](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5746.pdf)(Erişim:01.02.2022)).

Ar-Ge'nin resmi tanımı Frascati Kılavuzu'nda şu şekilde verilmektedir: “Araştırma ve deneysel geliştirme, insan kültürü ve toplum bilgisinin bilgi tabanını artırmak ve bu dağarcığı yeni uygulamalar tasarlamak için kullanmak üzere sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalarıdır”. Kısaca Ar-Ge, bilginin ortaya çıkmasına katkıda bulunan herhangi bir temel, uygulamalı ve deneysel araştırma ve geliştirme faaliyeti olarak tanımlanabilir (OECD, 2002).

İnovasyon dediğimizde aklımıza gelen ilk terimler teknoloji ve Ar- Ge çalışmalarıdır. Ar-ge tanımına baktığımızda inovasyonun oluşumunun bir parçası olduğunu görebiliyoruz. Çünkü Ar-Ge'nin kaynağında teknolojik gelişmelerle ilerleyen yeniliklere odaklanarak çalışma vardır. İki terim de birbirinden beslenen olgulardır. İnovasyonu teknolojik açıdan ele aldığımızda karşımıza en önemli etken olarak Ar-Ge çıkıyor. Bilindiği üzere Ar-Ge ile ilgili sistemlerin iyi işlediği ülkeler inovasyon açısından gelişmiş ülkelerdir. Çünkü Ar-Ge çalışmaları doğru yönetildiğinde ülkedeki birçok kurumun bundan faydalanmasını sağlıyor. Özellikle yeni iş sahaları oluşturarak, küçük ölçekli işletmelerin oluşması ve ilerlemesini sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar İnovasyon sistemine bu kadar katkısı olan Ar-Ge ve teknolojinin tek başına inovasyon kültürünü beslemediğini gösteriyor. Çünkü inovasyon çok farklı kavramlardan oluşan bir olgudur. Biz işletmemizde istediğimiz kadar son teknoloji ürün kullanalım, Ar-Ge çalışmalarına ne kadar kaynak aktarılsa aktarılsın eğer çalışanlar yetkin değilse çabalar anlamsız kalmaktadır. Bu anlamda, kamusal düzeyde bir inovasyon kültürünün

oluşturulması, başarı için elzem gözükmektedir. Nitekim İnovasyon, tüm kaynakların doğru bir şekilde kullanılması ile başarı getiren bir yenilik sistemidir.

Kamu faaliyetlerinin teknolojik maliyeti, riskleri ve belirsizliği gün geçtikçe arttığından, gelişmeleri teşvik etmek için tasarlayıp uyguladığı politikaların da önemi artmaktadır. 19.yy'ın sonlarından günümüze, teknolojik gelişmelerin aktörleri, bağımsız araştırma yapan bireysel mucitlerden ziyade büyük şirketlerin Ar-Ge laboratuvarlarındaki araştırmacılar olmuştur. Özellikle küreselleşme süreci, beklentilerin aksine, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerle arasındaki teknolojik açığın kapanmasını yani teknolojik yakınsamayı sağlayamamıştır (Akçomak vd., 2016). Gerschenkron (1962) ve Abramowitz (1986), geç sanayileşen bir ülke olmanın tek başına ekonomik büyüme hızını artırmak ve teknoloji açığını kapatmak için yeterli olmayacağını ve bunun için sosyal bir yeteneğin de olması gerektiğini vurgulamışlardır. İthal ikame stratejilerinin büyük ölçüde terk edildiği günümüzün küreselleşen dünyasında, teknoloji transferinin hızlanmasına ve dünya piyasalarından gelen rekabet baskılarının artmasına rağmen bu yakınsama gerçekleşmemiş görünmektedir. Öte yandan, gelişmekte olan ülke şirketlerinin küresel üretim zincirlerine entegrasyonu, doğrudan yabancı yatırımların giderek artan bir bölümünün bu ülkelere yönelmesi ve hatta bu yatırımların bir kısmının üretimden ziyade Ar-Ge faaliyetlerini hedeflemesi, küreselleşme çağında geç sanayileşen ülkelerde teknolojik gelişme açısından hem fırsat hem de engellerin olduğunu göstermektedir ( Akçomak vd., 2016).

Ülkemizde hükümetin öncelikleri arasında üniversitelerde ve kamu araştırma enstitülerinde temel araştırmaları artırmaya yönelik teşvikler yer alırken, özel sektör artık tamamen yenilikçi ürün ve süreçler geliştirerek rekabet gücünü korumak ve artırmak istiyor. Özel sektörün bu isteği, Ar-Ge sürecinin uygulamalı araştırma ve geliştirmesinin yanı sıra temel araştırmaları da içeren çalışmaları gerektirmektedir. Bu nedenle özel sektörde son yıllarda temel Ar-Ge faaliyetlerinin nitelik ve kapsam açısından farklılık gösteren üç tür aşaması bulunmaktadır. Bunlar; temel araştırma, uygulamalı araştırma ve geliştirmedir. Türkiye'de özel sektörün kamu araştırmalarına yönelik çabaları artmaktadır. Ayrıca firmalar kendileri için üniversiteler tarafından bu tür çalışmaların yapılmasını beklemektedir. Bu sebeple üniversiteler için son yıllarda bunun geliştirilmesine yönelik politikalar ön planda tutulmakta ve üniversitelere ayrılan kaynak arttırılmaktadır (Arslanhan, 2010). Temel araştırmalar için yapılan çalışmalar çok kıymetlidir. Nitekim gelişmiş ülkelere baktığımızda bu kaynakları en verimli şekilde kullandıkları görülmektedir. Üniversitelerde başlayan bilimsel çalışmalar sanayi ve diğer iş kollarıyla doğru işbirliği sebebiyle sonuca ulaşan inovasyonlara dönüşüyor. Ancak

bizim ülkemizde bu süreç çok yavaş işliyor. Çünkü Üniversitelerimizde yapılan çalışmalar yadsınamayacak seviyede olsa da, donanımlı insan kaynağı, gerekli yasal düzenlemeler, işbirliği kabiliyeti vb. durumların eksikliği sebebiyle bu çalışmaların inovasyona dönüşmesini engellemektedir.

#### **4.1.2.5. İnovasyonda İşbirliğinin Önemi**

İnovasyonun kaynağı, yenilikçi bireyler, üniversite, kamu ve özel araştırma kurumlarının laboratuvarları, kuluçkacılıklar, teknoparklar olabilir. İnovasyon bu kaynakların her birinden ayrı ayrı oluşturulabildiği gibi aralarındaki ikili veya çoklu ilişkiler sonucunda da ortaya çıkabilir. Bu kaynaklar inovasyon faaliyetleri sırasında birbirleri ile de ilişki içindedir. Bu ilişkinin tanımlanmış olması, destek mekanizmalarının oluşturulması ve işleyişinin özendirilmiş, kolaylaştırılmış olması firmanın kentin, bölgenin veya ülkenin yenilikçilik ortamını oluşturur. Bu ortamda bileşenlerin ilişkilerinin sıklığı inovasyonu besleyen ve geliştiren önemli bir etmendir ([inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.TYD.pdf](http://inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.TYD.pdf) (Erişim:07.06.2022), s.1-13.).

Bir ülkede güçlü inovasyon ekosistemi ve kapasitesi; O ülkedeki şirketler, tedarikçiler, ortaklar ve ilgili kurumlar arasındaki iş birliğinin üst düzeyde olduğunu, Ar-Ge faaliyetlerinde sanayi-üniversite iş birliğinin yoğun olduğunu, inovasyon altyapısının ve inovasyon sisteminin güçlü olduğunu ve inovasyon kültürünün yerleştiğini göstermektedir (Nihat Işık ve Efe Can Kılınç, 2012). Bu nedenle küresel rekabet ortamında güçlü olmak ve piyasada ayakta kalmak isteyen ülkelerde kamu, özel sektör ve üniversitelerin işbirliği yapması büyük önem taşımaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyüme ve kalkınmasını hızlandıran önemli faktörlerden biri de teknoloji, ürün ve süreç geliştirmedir. Bunun uygulaması Güney Kore gibi ülkelerde görülmektedir. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren ülke ve sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda çalışmalar yapılmasına yönelik politikalar uygulanmaya başlanmıştır. Bu tür politikaların Türkiye'de üniversite-sanayi iş birliği çerçevesine dahil edilmesi çok önemlidir (Arslanhan, 2010). Devlet, Ar-Ge ve inovasyon istatistiklerini kullanarak araştırma yaparak, ülkenin Ar-Ge ve inovasyon altyapısı ve bu yapının ne amaçla kullanıldığı hakkında bilgi edinir. İstatistik, Ar-Ge ve yenilik çalışmalarına yönelik politikaların geliştirilmesi için bir araçtır. Bu nedenle, sağlam istatistiksel bilgiler, uygun şekilde tasarlanmış bir hükümet politikası için bir ön koşuldur. Ar-Ge ve yenilik istatistikleri, tanımlayıcı istatistiksel araştırma, toplu göstergeler (sözde endeksler) ve mikro verilere dayalı ayrıntılı ekonometrik araştırma yapmak için kullanılabilir (Semih Akçomak ve Elif Kalaycı, 2016).

OECD ülkelerinde Ar-Ge çalışmalarında üniversite-sanayi işbirliğine giderek daha fazla önem verilmekte, üniversitelerin buluş ve yeniliklerinin patentlenmesi teşvik edilmektedir. Özel sektör de üniversitelerdeki Ar-Ge faaliyetlerine fon sağlayarak bilimsel gelişmelerden daha hızlı ve daha fazla yararlanma imkânı bulmaktadır. Avrupa'da üniversiteler ve kamu kurumları tarafından yapılan Ar-Ge yatırımlarında özel sektörün fonlama oranı %6,4'e ulaştı. Bu kapsamda Türkiye'de yeni teşvik paketleriyle kurulan Ar-Ge merkezleri ve bilim merkezlerinin sayısı artmaya devam ediyor (Tüysüz, 2020). KOBİ'lerin inovasyon sürecini başarması, işletme içinde Ar-Ge faaliyetlerini yürütmede sınırlı kaynak ve yeteneklere sahip olması, dış ilişkilerinin zayıf olması, personelin yeterli eğitime sahip olmama, öğrenmede eksiklikler ve otoriteye bağımlı olma gibi zaaflarının olduğu iddia edilmektedir. Bu tür olumsuzlukların giderilmesi için inovasyon konusunda kamu ve çeşitli aracı kurumlar (örneğin teknoparklar, İnovasyon Transfer Merkezleri (IRC), iş inovasyon merkezleri, kuluçka merkezleri) tarafından desteklenmeye çalışılmaktadır (Akın-Reyhanoğlu, 2014). Çünkü KOBİ girişimcileri, önemli kaynak kısıtlamalarına rağmen başarılı inovasyon girişimcileridir. Esnek yapıları ve kurucu ve yöneticilerin girişimci kişiliklerini yansıtan yetenekleri KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. İnovasyon, girişimci işletmeler için bir fırsattır ve sürekli inovasyon faaliyeti, uzun vadeli girişimcilik başarısının anahtarıdır. KOBİ'ler, büyük işletmelerden daha çevik oldukları için daha hızlı hareket ederler. Yenilikçi ürünler, hizmetler, süreçler veya iş modelleri ile pazar boşluklarına giriş, KOBİ'lerin rekabet etmesi için bir fırsattır. Sınırlı büyüklükleri ve çeviklikleri nedeniyle, pazardaki fırsatları yakalamak için yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sürmede büyük işletmelere göre daha büyük bir avantaja sahiptirler (Akın-Reyhanoğlu, 2014).

#### **4.1.3. Kamu Kurumları ve İnovasyon**

Kamu sektörü, küresel, bölgesel, ulusal veya yerel düzeylerde temel kamu mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımını ile ilgilenen ekonomik hayatın önemli bir parçasıdır. Kamu sektörü bir ülkede yaşayan vatandaşların genelini ilgilendirdiğinden, hükümetlerin en öncelikli konuları arasındadır. Ayrıca hükümet harcamaları gayri safi yurtiçi hasılanın önemli bir kısmını oluşturduğundan, kamu sektöründe yaşananlar, ülkenin ekonomisi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla bir hükümetin kamu inovasyonuna alaka düzeyi; verimlilik, etkinlik ve sürdürülebilirliği artırmak noktasında ulusal refah için hayati önem taşımaktadır. Özellikle dünya çapında birçok ülkenin karşı karşıya olduğu mevcut ekonomik zorluklar göz önüne alındığında, daha büyük girişimcilik faaliyeti sağlama fikri birçok ulusal hükümet için önemli bir hedef haline gelmiştir.

Kamu sektöründe inovasyon, kamu idaresi veya hizmetlerinde önemli iyileştirmeler anlamına gelir. Günümüzde giderek karmaşıklaşan, kamu talebi ve mali baskılardan kaynaklanan yeni zorluklar, inovatif kamu sektörü yaklaşımlarını zorunlu kılmaktadır. Ancak, kamu sektörü inovasyonu ve sonuçları, maliyetleri ve kolaylaştırıcı yönü hakkındaki bilgiler bir bütünlükten yoksundur. Kamu sektörü inovasyonu, hükümet bütçelerinde, rollerinde ve süreçlerinde genellikle kabul görmez. Dolayısıyla politika yapıcılarında, kamu inovasyonunu hızlandırmak için gerekli bilgi ve farkındalık sınırlıdır (OECD, 2012). Hükümet politikalarından beklenen durum, bütçe kaynaklarının doğrudan üretken sektörlerle yönelmekten ziyade özel sektör yatırımlarını teşvik edici politikalar benimsemesidir. Bu bağlamda, gelişmişlik düzeyi düşük olan ülkelerin birbirleriyle birlik olması, entegrasyon sağlamaları ve dışa açık olan ekonomiklerden faydalanmaları önem arz etmektedir (Tüylüoğlu, 2007).

Geçen yüzyılın sonundan itibaren hükümetler, küresel ölçekte giderek karmaşıklaşan sosyal ve ekonomik sorunlarla (yoksulluk, HIV/AIDS gibi küresel hastalıklar, Covid-19, işsizlik, eğitim ve sağlık sistemleri yetersizliği) gibi sorunlarla baş etmeye çalışırken diğer yandan vatandaşlarının artan ve çeşitlenen taleplerini karşılamak durumunda kalmışlardır. Ancak bu durumda özellikle gelişmekte olan ve geçiş ekonomileri için kamu sektörünün etkin ve işlevsel hale getirilmesi kolay olmamıştır. Tüm hükümetlerin/kamu idarelerinin karşılaştığı temel sorunlar üç ana başlık altında toplanabilir. ([www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Kamuda.Inovasyon](http://www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Kamuda.Inovasyon)).

Azalan kaynakları ve sınırlı işletme kapasitelerine rağmen daha geniş kesimlere daha kaliteli hizmet sunmak. Bu, kaynakların kullanımında ve kapasite geliştirmede daha etkin olmanın ötesinde yaratıcı/yenilikçi olmak gerektiği anlamına gelir.

Vatandaş odaklı kamu yönetiminin oluşumunu teşvik ederek kamu kurumlarının daha hesap verebilir-duyarlı-etkin olmasını sağlamak.

Artık kendisine sunulan hizmetlerin yalnızca tüketicisi olarak görmeyen, ortaya çıkan sorunların çözümünü daha fazla ilgilenmek/katılmak isteyen vatandaşların bu talebine daha duyarlı olmak şeklinde sıralanmıştır.

#### 4.1.3.1.Kamu Kurumlarında İnovasyonun Önemi

İnovasyonun öneminin farkında olan hükümetler inovasyonu destekleyen bir eko-sistem oluşturmak için gerekli yasal düzenlemelerini ve teşvikleri politikalarına eklemektedirler. İşte bu yüzden kamuda inovasyonun yerleşmesi her geçen gün önem kazanmaktadır. Özel şirketlerde, işletmelerde inovasyonun her geçen gün ilerlediğini görebilmekteyiz. Kamuda aynı durumun gözlemlendiğini söylemek pek mümkün değildir. Bu da Türkiye’de kamusal alanda inovasyon adına daha çok çalışma yapılması gerektiğini göstermektedir. İnovasyon kültürüyle ilerleyen işletmelerin günümüz dünyasında daha başarılı olduklarını bilimsel olarak kanıtlanabilirken, kamu sektörünün de artık ilerleyebilmesi için inovasyon kültürünü oluşturarak bu yolda ilerlemenin kendi çıkarları için daha önemli olduğu anlaşılmaktadır.

OECD raporuna göre teknoloji ve inovasyon, kurumların başarısı ve ekonomik büyümenin en önemli itici gücü durumundadır. Ülkeler ekonomik büyümenin faydalarını inovasyon sayesinde elde etmektedirler. İnovasyon yapan, yeni teknolojiler üreten ve bu yeni teknolojilerin adaptasyonunu teşvik eden ülkeler diğerlerine göre daha hızlı büyürler. Çünkü uzun dönem ekonomik büyüme, inovasyon ve yeni teknolojileri destekleyen ortamların yaratılmasına ve beslenmesine bağlıdır (Tüylüoğlu, 2007).

Ar-Ge kurum ve enstitüleri, teknopark ve teknokentler, üniversite-sanayi işbirlikleri, inovasyon transfer merkezleri ve kalkınma ajansları da bu süreçte çok önemli roller üstlenmektedir. Bir ülkenin gelişmiş inovasyon yeteneklerine ve teknolojilerine sahip olması ve etkin bir ulusal inovasyon sistemi oluşturması, o ülkenin sürdürülebilir bir ekonomik kalkınma sürecine girmesini sağlamakta ve ülkenin temel rekabet gücünü artırmaktadır. Bu noktada; Ar-Ge faaliyetlerine yatırım, yüksek insan kaynağı, girişimciliği destekleme noktasında finansmana erişim: risk sermayesinin kolaylığı ve yeterliliği, fikri mülkiyet haklarının korunması, teknolojik faaliyetlerin yoğunluğu ve sanayi kümeleri çok önemlidir. (Nihat IŞIK ve Efe Can KILINÇ, 2012).

TÜSİAD'ın 2003 tarihli yayınında, ekonomik kalkınmanın kurumsallaşması ile inovasyon sisteminin birlikte ele alınması, ulusal kalkınma ve ulusal rekabet edebilirlik hedeflerinin aynı anda gerçekleştirilmesi için UİS'ye gereken önemin verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu kapsamda yenilikçi faaliyetlerin yürütülmesinde; Ulusal düzeyde Ar-Ge kurumları, şirketler, inovasyon destek kuruluşları ve inovasyon ağ yapılarının verimli kullanılması gerektiği belirtilmektedir (Nihat IŞIK ve Efe Can KILINÇ, 2012).

Ar-Ge faaliyetlerinin finansörü ve büyük alıcısı olarak devlet, kilit endüstriler ve girişimci ruh üzerinde stratejik bir etki yapmaktadır. Devlet eğitim, bilgi yayma, yönetim ve sosyal faaliyetler, toplumun keşifleri algılama biçimini etkileyebilir ve sosyal uyum ve kalkınma için stratejik müdahaleler yoluyla yeni teknolojileri benimseyebilir. Devlet ve toplum arasındaki karşılıklı bağımlılık; Önde gelen ve geleneksel sektörler, ekonomik çıkar grupları, sosyal güçler, sosyo-kültürel değerler, gelenekler ve bilimsel gelişmelere yol açan yeni eğilimler arasındaki çatışma potansiyelini ortadan kaldıran olumlu bir ulusal kültür oluşturabilir (Nihat IŞIK ve Efe Can KILINÇ, 2012).

#### **4.1.3.2.Dünyada İnovasyonun Durumu**

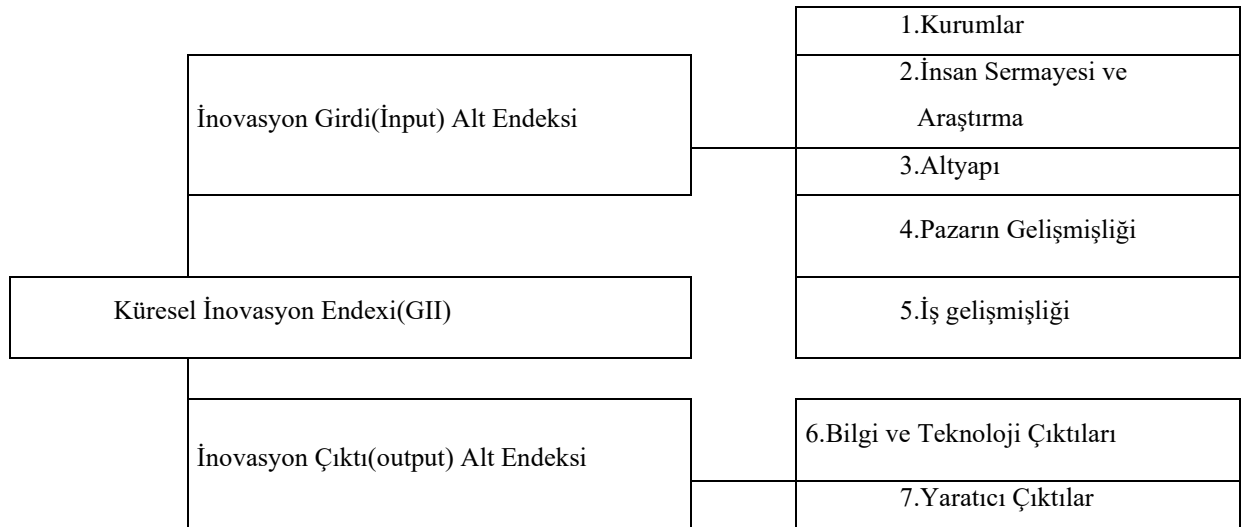
Günümüz dünyasında işletmeler ve ülkeler, değişen ve keskinleşen küresel rekabet koşulları ile mücadele etmek zorundadır. Bu rekabet koşulları altında rekabetin parametreleri de değişmektedir. Doğal avantajlara dayalı rekabet parametreleri göreceli önemini kaybederken bilim, teknoloji ve inovasyona dayalı rekabet parametrelerinin önemi hızla artmaktadır. Bu koşullar altında hem mikroekonomi (işletme-sektörler) hem de makroekonomi (ülke-toplum) bazında bilim-teknoloji ve inovasyona dayalı rekabet koşullarına ayak uydurmak ve dahası bu rekabetin takipçisi değil lideri olmak , işletme ve ülke düzeyinde büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, ülkeler ve işletmelerin küresel rekabet güçlerini ve küresel zenginlikten aldıkları payı artırabilmeleri, emel olarak bilim-teknoloji ve inovasyon yeteneklerini geliştirebilmelerine bağlıdır (Tüysüz, 2020).

Dünyanın gelişmiş ülkeleri Ar-Ge ve yenilik harcamaları açısından büyük bir yarış içindeler. Ancak son yıllarda gelişmekte olan ülkeler, bu yarışta varlıklarını göstermek için teknoloji üretme ve icat etme yetenekleri açısından Ar-Ge ve inovasyon liderlerine meydan okuyabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin inovasyon süreçleri, düşük teknoloji kapasitesi ve temelleri nedeniyle gelişmiş ülkelere farklıdır. Gelişmekte olan ülkelerin sağladığı zayıf teşvikler, hükümetleri özellikle teknoloji transferinde yeni teknoloji arayışlarına yöneltmektedir. Küreselleşme yeni teknolojik fırsatlara izin verse de gelişmekte olan ülkeler bu fırsatları değerlendirememektedir. Arjantin, Brezilya, Libya, Kazakistan, Nijerya, Zaire, Bolivya, Venezuela, İran, Şili gibi ülkeler buna en güzel örnek olarak gösterilebilir. Ancak Doğu Asya ülkeleri, ileri teknolojik ürünlerde dünya ticaretinde gittikçe artan bir seviyede pay sahibi olmaya başlamışlardır. Malezya, Tayland, Filipinler, Meksika, Çin ve Japonya gibi bir grup ülke dünya ticaretinde lüks ürünler ihraç ederken, Güney Kore ve Tayvan gibi bir grup da ulusal düzeydeki girişimlerinde rekabetçi bir yaklaşımla yeteneklerini geliştirmektedir (Tüysüz,

2020). Bu ülkelerin ortak özelliğinin sınırlı olan doğal kaynak rezervleri olmasına karşın ekonomik büyüme konusunda başarılı bir performans sergiledikleri söylenebilir. Dolayısıyla doğal kaynakların varlığının ekonomik büyüme açısından zorunlu bir unsur olarak görüldüğü ve doğal kaynaklar sayesinde yüksek ekonomik büyüme rakamlarına ulaşılacağı gibi düşüncelerinin etkin olduğu 1950-60 dönemi geleneksel iktisadi düşüncelerin geçerli fikirler üretmedikleri bu ülkeler örneğinde kanıtlandığı gözlemlenmiştir. Önemli olan şey, doğal kaynaklardan elde edilen gelirle sermaye birikimini artırarak etkin ve verimli bir iktisadi büyüme yakalamak olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Bal, 2011).

Dünyada ülkelerin inovasyon performansını düzenli olarak yayınlayan iki önemli rapor vardır. Bunlardan birincisi her sene General Electric (GE) tarafından araştırılan Küresel İnovasyon Barometresi ve her yıl Dünya Fikri Haklar Örgütü (WIPO), Cornell Üniversitesi ve INSEAD işbirliğinde hazırlanan Küresel İnovasyon Endeksi (KİE)'dir. Dünya ekonomilerini inovasyon yeteneklerine göre sıralayan Küresel İnovasyon Endeksi, İngilizce ifadesiyle Global Innovation Index (GII) raporu, İnovasyon girdileri ve çıktıları olarak gruplandırılmış yaklaşık 80 göstergeden oluşan inovasyonun çok boyutlu yönlerini incelemektedir ([www.zucder.org.tr/wp-content/uploads/2020/08/Kuresel-Inovasyon-Endeksi.pdf](http://www.zucder.org.tr/wp-content/uploads/2020/08/Kuresel-Inovasyon-Endeksi.pdf) (Erişim Tarihi:21.03.2022.)).

**Şekil 4. Küresel İnovasyon Endeksi (GII)'nin Yapısı**



**Kaynak:** <https://www.zucder.org.tr/bilgi-bankasi/faq/kuresel-inovasyon-endeksi/>

**İnovasyon Girdi Alt Endeksi**, ulusal ekonominin yenilikçi faaliyetlerini mümkün kılan unsurları yakalayan beş temel alt endeksten oluşturulmuştur: 1) Kurumlar, 2) Beşeri sermaye ve araştırma, 3) Altyapı, 4) Pazar gelişmişliği ve 5) İş Gelişmişliği

**İnovasyon Çıktı Alt Endeksi**, ekonomilerin yenilikçi faaliyetlerinin sonucu olan iki temel alt çıktıdan oluşturulmuştur: 1) Bilgi ve teknoloji çıktıları ve 2) Yaratıcı çıktılar

Sırası	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	İsviçre	İsviçre	İsviçre	İsviçre	İsviçre	İsviçre
2	İsveç	İsveç	Hollanda	İsveç	İsveç	İsveç
3	İngiltere	Hollanda	İsveç	ABD	ABD	ABD
4	ABD	ABD	İngiltere	Hollanda	İngiltere	İngiltere
5	Finlandiya	İngiltere	Singapur	İngiltere	Hollanda	Güney Kore
6	Singapur	Danimarka	ABD	Finlandiya	Danimarka	Hollanda
7	İrlanda	Singapur	Finlandiya	Danimarka	Finlandiya	Finlandiya
8	Danimarka	Finlandiya	Danimarka	Singapur	Singapur	Singapur
9	Hollanda	Almanya	Almanya	Almanya	Almanya	Danimarka
10	Almanya	İrlanda	İrlanda	İsrail	Güney Kore	Almanya

**Tablo 1. Dünya İnovasyon Liderleri (ilk 10)**

**Kaynak:**<http://www.acubukcu.com/kuresel-inovasyon-endeksi-2021-sonuclari-ne-soyluyor/>

Yukarıdaki tabloda dünya İnovasyon başarı sıralamasında ilk ona giren ülkeler gösterilmektedir. Tabloda son 6 yıl içinde İsviçre'nin zirveyi kimseye kaptırmadığı anlaşılmaktadır. 2016 ve 2017'yi ikincilikle bitiren İsveç ise 2018 yılında ikinciliği Hollanda'ya kaptırarak üçüncü sırada yer almıştır. Ancak İsveç 2019,2020 ve 2021'de tekrar ikinci sıraya yerleşmeyi başarmıştır. ABD ise son 3 senedir üçüncülüğünü korumaktadır. İngiltere son 2 yıldır dördüncülüğünü korumaktadır. İsrail 2019'da ilk defa ilk 10 arasında kendisine yer bulmuştur. 2020'de Güney Kore'nin onuncu sıraya yükseldiği görülmektedir. 2021'de ise Güney Kore ilk 10 içerisindeki hızlı yükselişi ile beşinci sıraya yükselmiştir (TİM, 2022). Sonuç olarak listede yer alan ülkelerde, geçen seneye göre büyük bir farklılık olmasa da en önemli değişimin Güney Kore'nin hızlı yükselişinde olduğu anlaşılmaktadır. Güney Korenin teknolojik ilerlemelerde başarı yakalamasının bir sebebi de inovasyona yatkın kaliteli insan kaynağına sahip olmasıdır. Elbetteki doğal kaynaklar, ileri teknoloji kullanımı, ekonomik refah ülkelerin kalkınması için önemlidir. Ancak insan kaynağını doğru kullanabilen ülkeler inovasyonda başarıyı daha hızlı yakalayabilmektedir.

#### **4.1.3.3.Dünya İnovasyon Endeksi ve Türkiye'nin Durumu**

Ülkemizde inovasyon kavramının, biraz dikkatsizce de olsa, kullanıldığı ve tanımlanmaya çalışıldığı günümüzde, yurtiçi ve yurtdışındaki başarı öyküleri bu öğrenme sürecinin önemli bir bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır. İnovasyon süreci ve bu sürecin ortaya çıkmasını sağlayan inovasyon sistemlerinin bileşenlerini yurtdışı kaynaklarından bulmak daha

kolaydır ([www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Yenilikcilik.BasariOrnekleri.pdf](http://www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Yenilikcilik.BasariOrnekleri.pdf)). Türkiye'nin ucuz işgücü ve ihracat yapısında emeğe dayalı sektörlerin stratejilerini sürdürerek, uluslararası rekabetçiliğini koruması ve arttırması mümkün görünmemektedir. Küresel pazarlarda daha üst bir noktaya sıçramak ve rekabetçiliğini sürdürülebilir kılmak için Türkiye'nin düşük teknoloji bir yapıdan, orta ve yüksek teknoloji bir yapıya geçişi önemlidir. Bunun için, ülkenin sektörel değişime ve ihracat kompozisyonunu değiştirmeye gitmesi gerekmektedir. Türkiye'nin "orta-gelir tuzağı"na yakalanmaması için de bu stratejilerin önemi yadsınmaz. İnovasyonda başarılı olan Güney Kore gibi ülkeler, Türkiye şartları göz önünde bulundurularak değerlendirilmeli (iki ülkenin kültürü ve insanların inovasyona bakış açısı çok farklı olduğundan) ve dönüşüm süreci hızlandırılmalıdır (Arslanhan, 2010). Türkiye'de ise temel araştırma çalışmalarının bir Ar-Ge zincir yapısı mevcut değildir. Temel bilimsel araştırma sonucu hazırlanan yayınlar Güney Kore ile benzer olsa da patent sayıları oldukça düşüktür. Yapılan çalışmalar ve yayınların girdi sağlayabileceği sanayi ile doğrudan ilişkili bir geliştirme süreci ve ürün ticarileştirilmesine yönelik çalışan bir sistem Türkiye'de henüz tam anlamıyla oluşmamıştır. Ar-Ge ticarileştirilebildiği sürece yüksek katma değer sağlamaktadır. Bu nedenle Güney Kore'nin özel sektör Ar-Ge gelişimi ve sonrasında bütüncül bir inovasyon sistemi kurması Türkiye için önemli bir örnek teşkil etmektedir ([www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Yenilikcilik.BasariOrnekleri.pdf](http://www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Yenilikcilik.BasariOrnekleri.pdf)).

Devlet tarafından inovasyon politikalarının gün geçtikçe yaygınlaştığı görülmektedir. Bu politikaların başında Bilim, Teknoloji ve Yenilik politikaları gelmektedir. BTY politikası; sanayi, teknoloji ve yenilik politikaları ve sürdürülebilirlik ve sağlık çalışmaları üzerinde konumlanan bilim politikasıdır. Ayrıca, BTY kanunu kapsamında inovasyonu destekleyen kuruluşlar arasında işbirliğini pekiştirmek ve teknoloji yoğun alanlarda yatırım olanaklarını arttırmak adına düzenlenen 691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu mevcuttur. Üretilen yeni fikirlerin araştırılma imkânı, sanayi ile daha etkin işbirliğinin sağlanması, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına istihdam olanaklarının sağlanması ve firmalarla işbirliği sayesinde uygulamaya yönelik bir eğitim ortamının oluşturulması şeklinde yararlar sağlanması amaçlanmıştır. Bunun dışında araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelik teşvikler, 5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanunu ile 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 (www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5746.pdf). Bu hedefler doğrultusunda ilgili kurumlarca yeni bir ürün/hizmetin üretilmesi, kalitesinin artırılması, maliyet düşürücü nitelikte yeni tekniklerin uygulamaya alınması, ürün veya süreçlerinin pazara uygun biçimde ticarileştirilmesi amacıyla hazırlanan projeler desteklenmektedir.

Bunların dışında ülkemizde TÜSİAD, MÜSİAD, TTGV, TÜBA, KOSKEB, TEKNOPARKLAR, TGB...vb. kuruluşlar inovasyon adına birçok gelişmeyi ülkemize katmak adına birçok projeyi desteklemektedirler. TÜBİTAK sadece yurt içi çalışmalar yapmakla kalmayıp, kendi bünyesi içinde TTO ve EURAKA gibi kuruluşları da bulundurmaktadır. TTO Başkanlığı'nın amacı kurumun sahip olduğu fikri mülkiyet haklarının ve sair hakların koruma altına alınması, ticarileşme süreçlerinin belirlenmesi ve bu kapsamda transfer süreçlerini yönetmektir. TTO'nun işleyişi, yetkileri ve görevleri TÜBİTAK Teknoloji Transfer Ofisi Başkanlığı Çalışma Usul ve Esasları'yla belirlenmiştir. EUREKA ise pazar odaklı, kısa sürede ticarileşebilecek ürün ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik projelerin desteklendiği uluslararası Ar-Ge destek programıdır. Programda uluslararası işbirlikleri oluşturulurken, projeler ulusal kaynaklarla desteklenmektedir. Tüm bu gelişmeler ülkemiz sermayesinin bu konuda yol almak istediğini gösteriyor. Başta teknoparklar ve AR-GE yasası olmak üzere yasal ve kurumsal düzenlemelerle devlet sermayeye gerekli ortamı hazırlarken, birçok sermaye grubunun bu süreçte AR-GE yatırımlarına yönelmesi Türkiye ekonomisinin son dönemlerinde göze çarpan olgularından birisidir. Henüz devlet ve sermayenin istediği düzeyde olmasa da bu alanda önemli mesafe kat edildiği bilinmektedir.

2021 Küresel İnovasyon Endeksine göre Türkiye ile ilgili öne çıkan bulgular şöyledir (www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\_pub\_gii\_2021.pdf): Türkiye, GII 2021'de yer alan 132 ekonomi arasında 41. sırada yer alarak bir önceki yıla göre 10. sıraya yükselmiştir. Türkiye, 2021'de inovasyon çıktı alt endeksinde inovasyon girdi alt endeksine göre daha iyi performans göstermiştir. Bu yıl Türkiye, inovasyon girdi alt endeksinde hem 2020 hem de 2019'dan daha yüksek performans göstererek 45. sırada yer almıştır. Türkiye 34 üst orta gelir grubunda yer alan ülke ekonomileri arasında 4. sırada yer almaktadır. GSYİH'ye kıyasla, Türkiye'nin performansı, gelişmişlik düzeyine göre beklentilerin altında olmasına rağmen, insan sermayesi ve araştırma endeksinde en iyi performansı sergilemiştir. En düşük performansı ise kurumlar alt endeksinde göstermiştir. Bu sıralama, sanayi mülkiyet istatistikleri açısından Türkiye için önemli bir başarı göstergesidir. Türkiye, 1.2.3 kodlu işten çıkarma maliyeti göstergesinde en

düşük performansı göstermiş olup, 130 ülke ekonomisi içerisinde 118. sırada yer almıştır. İşten çıkarma maliyeti göstergesini 5.2.4 kodlu ortak girişim/stratejik ittifak anlaşmaları takip etmiş olup, Türkiye 130 ülke ekonomisi içerisinde 115. sırada yer almıştır.

**Tablo 2. Türkiye'nin son 4 yıl Küresel İnovasyon Endeksi Karnesi**

	Genel Performans	Girdi Endeksi Performansı	Çıktı Endeksi Performansı
2018	50	62	43
2019	49	56	49
2020	51	52	53
2021	41	45	41

(<http://www.acubukcu.com/kuresel-inovasyon-endeksi-2021-sonuclari-ne-soyluyor/>)

Göstergelerdeki sıralamamız diğer alt indekslerde kötü sonuçlar elde ettiğimizi söylemiyor. Örneğin “Altyapı” göstergesinde “Beşeri Sermaye ve Araştırma” göstergesine yakın bir puan elde etmemize rağmen ülke sıralamasında daha alt sıralarda kaldığımız görülmektedir. Türkiye'nin söz konusu endüstrilerde ihracat oranının artırabilmesi ve inovasyon ile inovasyon sistemi konusunda daha iyi bir performans ortaya koyabilmesi için; araştırmacı sayısının artırılması ve araştırma altyapısının geliştirilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin ürüne dönüştürülmesi ve girişimcilik faaliyetlerinden verim alma noktasında risk sermayesinin mevcudiyetinin artırılması ve özel krediye ulaşımın kolaylaştırılması sağlanmalıdır. İnovasyon girişimleri, sektörel ve teknolojik öngörü çalışmalarının yapılması ve inovasyonu ödüllendirme kampanyalarının artırılması, fikri ve sınaî mülkiyetin geliştirilmesi, eğitim ve araştırma kurumlarının kalitesinin artırılması, ulusal ve bölgesel ağlar oluşturulması, mevcut kümelerin tespit edilerek geliştirilmesi ve uluslararası düzeyde kümeler arası ilişkileri kuvvetlendirecek ağlar oluşturulması (bilim parkları, teknoloji parkları, kuluçkacılıklar, inkübatörler, bölgesel teknoloji ağları, bölgesel inovasyonları finanse edecek olan ağların desteklenmesi vb.) çalışmaları hızlandırılmalıdır. Ayrıca, inovatif faaliyetlerin artırılabilmesi ve inovasyon sisteminin güçlendirilebilmesi için; bilgi akışını kolaylaştırmak suretiyle üniversite, büyük firmalar, çok uluslu şirketler, KOBİ özelliği taşıyan işletmeler, araştırma ve teknoloji merkezleri arasındaki işbirliğinin artırılması büyük önem arz etmektedir. İleri teknoloji gerektiren ürünlerin üretimi noktasında devlet tarafından verilen teşviklerin yaygınlaştırılması

ve inovasyon sistemleri çerçevesinde; insan kaynaklarına, bilgiye dayalı kaynaklara, finansal ve idari kaynaklara yapılan yatırımların artırılması konularında artan bir gayretin ortaya konulması gerekmektedir (Nihat Işık ve Efe Can Kılınç, 2012).

#### **4.1.3.4. Türkiye Kamu Kurumlarında İnovasyon Engelleri**

İnovasyon, kamuyu ilgilendiren bir sorunun (fakirlik, ulaşım, sağlık, eğitim, tarım, barınma, savunma vb.) çözümü için 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, insan kaynağını etkili kullanabilme anlamına gelmektedir (Taşkesenlioğlu ve Burçakbaş, 2012). Ancak çeşitli zorluklar, kuruluşların inovasyon yapma çabalarını engellemektedir. Literatürde bunlar; engel, engelleyiciler veya yavaşlatıcılar olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalarda bu engel türleri arasında birtakım ayrımlar yapılmıştır. İlk olarak, devam eden yenilik süreci ve ikinci olarak, sürecin kendisinin başlatılmasını engelleyen “caydırıcı engeller” şeklindedir. Araştırmalar, ortaya çıkan engellerin caydırıcı engellerden daha yaygın olduğunu göstermektedir. Nitekim çalışanların “engeller” tarafından caydırılmadığı, aksine süreç içinde bunların farkında oldukları ve üstesinden gelebildikleri araştırma sonuçları arasındadır. Ancak inovasyon sürecindeki etkinliklerin tam olarak yönetilememesi, içinde bir dizi etkinliği barındıran yönetsel başarısızlıklar ve zorluklarla birlikte kilit bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Çinar vd., 2021).

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 değeri anlaşılmaya başlanmıştır (Bulut ve Arbak, 2012). Türkiye'nin de içinde olduğu gelişmekte olan ülkelerde inovasyonun sadece teknoloji temelli olduğu anlayışı inovasyon yönetimi ve kültürü oluşturmanın önündeki engellere sahiptir. Çünkü bu ülkeler teknolojik yeniliklere odaklanırken kendi kaynaklarını ve yeteneklerini doğru kullanma becerisini geliştirememektedirler. Sonuç

olarak inovasyon sistemini her alanda uygulayamayan ülkelerin beklediği başarıları yakalayamadıkları bilinmektedir.

Türkiye’de kamu sektörünün rekabetçi ve inovatif olarak çalışmasının önünde birçok engelin olduğu bilinmektedir. Bu da kamuda işlerin niteliğini olumsuz etkilemektedir. Özellikle geçmişten günümüze uzanan örgütlenme modelinin kamuda derin bir katılma sorunu 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 (Taşkesenlioğlu ve Burçakbaş, 2012). Türkiye Kamu kurumlarında değişime kapalı bir yönetim anlayışı mevcuttur. Mevzuat bilgisi dışına çıkmayan, düzeni ve sistemi sorgulamadan verilen görevi yerine getirme anlayışının benimsenmiş olduğu gözlemlenmektedir. Kurumsal politikalar ve yönetim anlayışımız değişmediği sürece inovasyonun önündeki engellerin kaldırılması, yakın vadede mümkün gözükmemektedir.

Günümüzde inovasyona yönelik kurumsal yapıların içinde yönetim desteği olmayan, kaynak ve serbest zamandan yoksun projeler sadece fikir olarak kalmaya, en iyi olasılıkla da kısmi iyileştirme seviyesinde kalmaya mahkûmdur. Bu nedenle işletmelerde inovasyon sürecinin başarılı bir şekilde uygulanıp yönetilebilmesi için bu süreçte ortaya çıkan kurumsal engellerin ortadan kaldırılması çok önemli gözükmektedir (Taşkesenlioğlu ve Burçakbaş, 2012).

BM Kamu Hizmeti Ödülleri (2003-2005) raporu, inovasyon süreklilik arz eden bir süreç olduğu ve bu sürecin başarısının kamu kurumunun ve halkın yapısındaki bazı faktörlere bağlı olduğunu savunmaktadır. Aşağıda özetlenen şartlar kamuda başlatılmak istenen inovasyonun devamlılığını ve başarısını artıracığı tahmin edilmektedir: 1. Vatandaşların artan talepleri ve farkındalıkları 2. İnovasyona elverişli ve esnek kamu sistemi 3. Değişime ayak uydurabilen güçlü kurumsal yapı 4. Geleneksel işleyiş yöntemlerini değiştirme isteği 5. Kaynakların hazır bulunması ve devamlılığı 6. Kamu çalışanlarının değişime karşı esneklikleri 7. İşlem maliyetlerinin azlığı 8. Vizyon sahibi liderlik şeklinde sıralanmıştır (Technopolis, 2015). Türkiye sahip olduğu dinamik yapısı gereği, bu şartları zaten bünyesinde barındırmaktadır. Ancak bu dinamik yapıyı harekete geçirecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Türkiye kamu sektörü bu yolda önemli mesafeler kat etmiş olsa da istenilen düzey henüz yakalanmış değildir.

Kamu kurumları, inovasyonu yavaşlatan veya engelleyen çok fazla ortak özellik taşırlar. Kamu kurumlarında inovasyonun yapılamayacağını düşündüren de yine bu sebeplerden kaynaklanan önyargılardır. White (2003) Güney Afrika'daki tecrübelerine dayanarak kamuda inovasyonu zorlaştıran etkenleri şu şekilde tanımlamıştır: • 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 iş birliğini sağlamada zorlukların yaşanması, • İnovasyonların devamlılığını sağlayamama şeklinde sıralanmıştır. Burada inovasyon için olmazsa olmaz niteliğinde olan “inovasyon sürekliliği” kavramı pek çok çalışma tarafından da teyit edilmiştir.

İnovasyon otomatik ve kendiliğinden bir süreç olmadığından girişimcilerin motivasyon, efor ve ilerleme için riskleri kabullenmelerine ihtiyaç duyar. Girişimciler inovatif aktiviteleri boyunca çeşitli engellerle karşılaşrlar (Şahbaz ve Tanyeri, 2018). Kamu Kurumlarında İnovasyonu Engelleyen Faktörlerle ilgili birçok veri ortaya konmuştur. İnovasyon faaliyetlerine birçok faktörün etki ettiği ve bu faktörlerinde yapılan araştırmalar sonucunda içsel ve dışsal engeller olarak iki gruba ayrıldığı yukarıda belirtilmiştir. Bu engellerin hepsinin birbiriyle bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Bu engelleri ayrıntılı olarak ele aldığımızda en kapsayıcı ayrımın İstanbul İl Özel İdaresinin konu ile ilgili yapmış olduğu çalışmada görebiliyoruz. Bu çalışmada İçsel ve Dışsal engeller şu şekilde ayrılmıştır (Taşkesenlioğlu ve Burçakbaş, 2012).

**1- İçsel engeller:** Üst Yönetimin İnovasyona Bakış Açısı, Bürokratik İdari Yapılanma, Yenilik Yapacak İnsan Kaynağının Yetersizliği, Kurumsal Kültürün Zayıflığı şeklinde sıralanmıştır.

**2- Dışsal engeller:** Mevzuattaki Sınırlandırmalar, Finansal Destek Düzeyi, Kurumlar Arası İşbirliğinin Zayıflığı, Toplumsal Tercihler, Sosyo Ekonomik Politik Dinamikler

Dışsal engeller tedarik, talep ve çevresel olarak gruplandırılmıştır. Tedarik engelleri, teknolojik bilgi, finansal ve kayıp materyal olarak çeşitlendirilmiştir. Talep engelleri, tüketici ihtiyaçları, inovasyonun risk olarak görülmesi, ulusal ve uluslararası pazar sınırlarını içerir. Çevresel engellerin değişik hükümet kanunları, rekabet ölçümleri ve kanunlar olduğu söylenebilir. İçsel engellerin bir kısmı işletmenin yetersiz kaynaklarından ötürüdür. Finansal gücün azlığı, teknolojik uzmanlığın yetersizliği, yönetim, kültür vb. içsel engellere örnek verilebilir. İçsel engellerin diğer kısmı sistemin yetersizliğindedir. Eski muhasebe sistemleri

örnek olarak verilebilir. Diğer bir içsel engel ise, insan kaynaklarının yetersizliğidir. Riske karşı yönetimin tavrı, çalışanların yeniliğe direnmesi bu duruma örnek olarak verilebilir. Tedarik engelleri, teknolojik bilgi, ham maddeler ve finansmanın sağlanması zorluğunu içerir. Talep engelleri tüketici ihtiyaçları, inovasyonun riskleri algılama biçimleri ve içsel, dışsal pazar sınırlamalarıdır. Çevresel olanlar, farklı hükümet yönetmeliklerini, güvensizlik ölçümlerini ve politika davranışlarını içerir (Şahbaz ve Tanyeri, 2018).

#### **4.1.3.5.Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gerekliliği**

Hiçbir şeyin stabil kalmadığı ve her şeyin hızlı bir şekilde değiştiği dünyamızda, işletmelerin ayakta kalması ve gelişimini sürdürmesi için kendisini devamlı güncel tutmak zorundadır. Üretici konumunda olan işletmeler ve kurumlar sürekli yeni ve ihtiyacı karşılayan farklı ürünleri geliştirmek zorundadır. Dolayısıyla sürekli değişen ve gelişen dünyanın taleplerini kurumlar, ancak inovasyon ile karşılayabilmekteler. Tüketici beğenmediği bir ürün, hizmet vs. olduğu zaman farklı seçeneklere artık çok daha kolay ulaşabiliyor. Özel işletmeler ve kurumlar bu durumun farkında olduğu için inovasyon ile ilgili gelişmeleri çok yakından takip ediyor ve kurum kültürüne yerleştirebiliyorlar. Ancak kamu kurumları bu konuda çok geride kalıyor. Bunun birçok sebebi olmakla birlikte kamu kurumlarının inovasyon kültürünü oluşturulması çok daha zor ve yavaş olmaktadır. Ancak kamusal alanda inovasyon hızı yüksek olan ulusların nispeten daha ileride oldukları bilinmektedir. Nitekim uluslar ancak kamusal alandaki hizmetlerin gelişmesi ve değişmesiyle ilerleyebiliyorlar. Bu yüzden Kamu kurumlarında inovasyon gerekli hatta zorunludur. Özellikle inovasyonun ülkedeki tüm sistemlerde yerleşebilmesi için devletin inovasyon politikalarını değiştirmesi ve kamuda işlenebilir bir duruma getirmesi gerekmektedir. Devlet politikası olan inovasyon böylece kamu kurumlarında bir kültür oluşturarak özel işletmelerin de ilerlemesini sağlayabilir. Çünkü bu politikalar özel sektör ve kamu kurumlarının işbirliğini sağlayarak daha faydacı bir oluşuma doğru ilerleyebilirler. İnovasyonun kamu kurumlarında gerekliliği elzem bir konudur. Bunun öneminin farkına varan ulusların daha erken yol alacakları bir gerçektir.

## KAMUDA İNOVASYON KÜLTÜRÜ

### 1. Kamu Kurumlarında İnovasyon Kültürü

Kamu kavramı, “devlet kurumları ve kamu yasalarıyla yönetilen, kamu kaynakları ile finanse edilen ve kamu yönetimi alanına giren kurumları” tanımlamaktadır. 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 (Zehra Taşkesenlioğlu (Edit) -Ramazan Burçakbaş, 2012).

2018-2020 dönemi için TÜİK tarafından derlenen İnovatif (yenilikçi) girişimler ve bu girişimlerin inovasyon türlerine göre oranlarının dağılımına bakılarak Türkiye’nin İnovasyon haritasının anlaşılması açısından önemlidir (Işık, Nihat-H. Bayram Işık-Efe Can Kılınç, 2015).

**Tablo 3. Yenilikçi Girişimler ve Yenilik Türleri (%), 2018-2020**

Ekonomik faaliyet ve çalışan sayısına göre büyüklük grubu	İş süreci yenilikçisi girişimler	Mal üretme veya hizmet sağlama yöntemleri	Lojistik, teslimat ve dağıtım yöntemleri	Bilgi işlem veya iletişim yöntemleri	Muhasebe veya diğer idari işlemler için yöntemler	Prosedürleri veya dış ilişkileri düzenlemek için iş uygulamaları	İş sorumluluğu, karar verme veya insan kaynakları yönetimini organize etme yöntemleri	Tutundurma, ambalajlama, fiyatlama, ürün yerleştirme veya satış sonrası hizmetler için pazarlama yöntemleri
<i>Genel Genel</i>	30,2	77,8	52,8	68,8	74,5	55,4	65,6	61,5
<i>Sanayi</i>	33,9	83,4	52,7	67,7	74,7	58,3	68,3	67,4
<i>Madencilik ve taşocakçılığı</i>	23,2	70,4	56,0	63,1	77,9	55,4	62,0	43,5
<i>İmalat sanayi</i>	34,4	84,0	52,9	67,6	74,7	58,3	68,4	68,4
<i>Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı</i>	21,5	57,6	34,0	88,4	68,7	72,5	81,0	32,9
<i>Su temini, kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri</i>	26,8	69,2	52,3	71,3	69,9	54,0	63,3	45,8
<i>Hizmet</i>	25,5	68,4	52,8	70,5	74,3	50,4	61,0	51,7
<i>Toptan ticaret</i>	27,2	71,3	60,5	69,3	78,9	50,9	62,0	65,9
<i>Ulaştırma ve depolama</i>	16,3	51,2	66,4	60,3	73,9	40,8	54,4	31,3
<i>Bilgi ve iletişim</i>	52,9	79,1	31,5	88,6	63,5	59,4	67,6	40,1
<i>Finans ve sigorta faaliyetleri</i>	32,2	63,1	23,2	84,3	73,7	61,1	65,4	46,7
<i>Mimarlık ve mühendislik faaliyetleri, teknik test ve analiz faaliyetleri</i>	21,8	69,2	20,1	63,9	64,5	48,1	56,4	24,0
<i>Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetleri</i>	74,1	88,0	35,4	71,9	66,0	69,7	70,8	48,2
<i>Reklamcılık ve piyasa araştırması</i>	33,5	74,4	46,3	81,6	68,1	49,8	60,3	49,0
<i>Çalışan sayısına göre büyüklük grubu</i>								
<i>Toplam (10 ve daha fazla çalışanı olan tüm girişimler)</i>	30,2	77,8	52,8	68,8	74,5	55,4	65,6	61,5
<i>10-49</i>	27,5	76,3	52,7	65,9	75,6	51,8	62,9	59,9
<i>50-249</i>	38,7	80,5	51,0	74,9	71,6	64,2	72,2	66,3
<i>250+</i>	58,8	87,0	59,9	85,2	71,4	71,2	77,7	66,2

**Kaynak:** <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=bilgi-teknolojileri-ve-bilgi-toplumu-102&dil=1> (Tarih 04.03.2022)

Genel olarak 2018-2020'de inovatif girişimlerin oranı %30,2 (2014'te %51.3) iken, bu oran sanayi sektöründe %33,9 (2014'te %54.2) hizmetler sektöründe ise %25,5 (2014'te %47.8)'tir. İnovatif girişimlerin oranı hizmet sektörünün alt sektörlerinden; bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde %74,1(2014'te %75.5), bilgi ve iletişimde %52,9 (2014'te %65.2)'dur. Türkiye, yaklaşık dört yıllık bir süre zarfında, inovasyon çalışmalarında, gerilediği

görülmektedir. Ancak bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde ciddi bir gerileme(%74,1) olmadan pozisyonunu korumayı başarmıştır. Girişimlerin genelinde oranı en yüksek olan inovasyon faaliyeti %77,8 ile mal üretme veya hizmet sağlama yöntemleri inovasyonudur. İmalat sanayinde mal üretme veya hizmet sağlama yöntemleri %80.0 ve muhasebe veya diğer idari işlemler için %74,7 lik oran ile inovasyonu yapan girişimler arasında oranı en yüksek girişimlerdir. Finans ve sigorta faaliyetleri alanında %84,3'lük oran ile İnovasyonu en yüksek olan girişimcilik alanı bilgi işlem yöntemleridir. Çalışan sayısına göre bakıldığında, inovatif girişimlerin oranınının 250 ve üzeri işçi çalıştıran firmalarda, bir başka ifadeyle büyük firmalarda daha yüksek olduğu (%58,8) görülmektedir. Benzer bir şekilde tüm inovasyon alanlarında bu firmaların diğer firmalara kıyasla daha iyi bir konumda oldukları ifade edilebilir.

### **1.1.Kamuda İnovasyon Kültürü Oluşturmak**

Bilindiği üzere Kamuda inovasyon, kamu kurumlarında daha fazla değer yaratmak, sorun çözmek, ihtiyaçlara daha etkin cevap vermek, kaynakları daha etkin ve verimli kullanmak, çalışanlarının ve vatandaşların yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla hizmetleri, ürünleri ve bunların sunuluş biçimlerini; süreçleri ve organizasyonu iyileştirmeye ve geliştirmeye odaklı fikirlerin geliştirilip uygulanması faaliyetidir. Kamu yapısı içinde yer alan kurumlar, yüklendikleri işlevler ve sundukları hizmetlerle vatandaşlar için yaşamsal önemdedir. Toplumda diğer sektörler için de büyük önem taşımaları nedeniyle kamudaki değişim ülkenin kalkınmasını, sosyal ve kültürel yaşamını derinden etkiler (Akyos, 2007). Kurumsal inovasyonun girdileri, kurumu oluşturan kişilerin bireysel özellikleri, takımların özellikleri ve kurumun özelliklerinden oluşmaktadır. Bu girdilerin inovatif davranış ve inovatif ürünlere dönüşebilmesi ancak inovasyonu destekleyen bir kültür ortamı ile mümkündür (Arafat, 2017).

Ülkemizde kamuda inovasyon kültürünü oluşturmak üzere 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu düzenlenmiştir. Söz konusu kanunu (KMYKK) incelendiğinde uygulanmak istenen stratejik planlama modelinin; planlama, uygulama ve izleme değerlendirme süreçlerinden oluştuğu, planın yıllık uygulama dilimi olan performans programı ve bütçe ile yıllık gerçekleştirmelerin yer aldığı “faaliyet raporu” şeklinde sistematize edildiği görülmektedir. Stratejik planlama modeli bu bileşenler bağlamında açıklanacak olursa İdareler öncelikle katılımcı yöntemlerle beş yıllık stratejik planlarını hazırlamak zorundadır. Stratejik planlama modelinin ikinci bileşeni olan performans programı, beş yıllık olarak hazırlanan stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturmaktadır. Faaliyet raporu, stratejik planlama modelinin üçüncü bileşenidir. Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen

harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl performans programlarına dayalı olarak faaliyet raporları düzenlenmesi gerekmektedir (KMYKK, 2003, m.41). Kamu kurumlarının, stratejik plan ve performans programları uyarınca yürüttükleri faaliyetlerini, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumunu, meydana gelen sapmaların nedenlerini faaliyet raporlarında açıklamaları zorunludur. Faaliyet raporlarının stratejik planların izleme ve değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak hazırlanması gerekmektedir (Neşe Songür, 2015).

Ancak, tüm kamu yönetimi reformlarında olduğu gibi stratejik planlama süreci de siyasi düzey, sürecin koordinasyonundan sorumlu idareler düzeyi ve kurumsal düzey olmak üzere üç düzeyde sahiplenmeyle hayata geçirilebilir. Başlangıçta Başbakanlık düzeyinde gerçekleşen stratejik planlama sürecinin sahipliğinde süreklilik sağlanamaması koordinasyondan sorumlu idareler ve kurumsal düzeyde sahiplenme üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Sürecin koordinasyonundan sorumlu idareler kanunla kendilerine verilen sorumluluklarını kısmen yerine getirmişlerdir. Ancak birlikte çalışma kültüründeki eksiklik modelin bir bütün olarak ele alınmasını engellemekte bu da stratejik planlama modelinin bileşenleri arasında yeterli düzeyde uyum sağlanamama durumunu ortaya çıkaracaktır. Kurumsal düzeyde sahiplenme sorununun temelinde yatan nedenler arasında üst yönetimin desteğinin sağlanamaması, kurumlarca konuya gerekli önemin verilmemesi, kurumların stratejik planlama konusunda yeterli kapasiteye sahip olmaması sayılabilir (Neşe Songür, 2015). Kurumların stratejik planlama konusunda yeterli kapasiteye sahip olabilmesi için çalışanların yeteneklerinin güçlendirilmesi adına aşağıdaki ilkelere dayanılabilir.

### **1.1.1. Lider Etkisi**

Kamu kurumlarında daha fazla değer yaratmak, sorun çözmek, ihtiyaçlara daha etkin cevap vermek, Kamu inovasyon sürecinin etkin kullanılmasıyla alakalı bir durumdur. Sürecin etkinliğinde lider faktörü ve takım çalışması temel unsurlardan birini oluşturmaktadır. “Balık baştan kokar” atasözü bu durumu en iyi anlatan özdeyişlerden bir tanesidir. Nitekim gelişmiş veya fark oluşturmuş milletlerin tarihlerinin belli dönemlerinde liderlerin kilit bir rol oynadıkları görülmektedir.

Liderlik alanında yapılan çalışmalar daha çok özel sektöre odaklanmış olmasına rağmen, kamu sektörü alanında liderlik sık sık incelenmiştir. 1930’lardan 1980’lere kadar mevcut kamu liderliği literatürü ve teorisi için referans sağlayan idari liderlik çalışmaları dikkat

çekicidir. 1980'lerde dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorilerinin literatürde yer almasıyla birlikte liderlik çalışmalarına olan ilginin yeniden canlanması kamu liderliği literatürüne de yansımıştır. 1990'larda birçok kamu liderliği üzerine yapılan çalışmalarda idari liderler için geçerli olan yerel ve ulusal politika yapıcılar ve sivil liderlere odaklanan unsurlar ortaya konulmuştur. Özellikle küreselleşme ile hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin sıkça gündeme getirdiği kamu sektörü reformlarının artmasıyla birlikte kamu sektörü liderliğine olan ilginin arttığı öne sürülmektedir. Nitekim kamu sektörü ve kamu liderliğinin doğası ve önemi hızla değişmektedir. 1970'lerin başından beri dünya çapında değişen ve gelişen politik, ekonomik ve sosyal koşullar karşısında kamu liderliği kamu örgütlerinin idare edilmesinden daha fazlası olmak zorundadır. Bir başka ifadeyle, küresel alanda hızla değişen ve belirsiz ekonomik ortamının dayattığı karmaşıklık ve değişimin yaşandığı günümüz dünyasında kamu sektörü liderleri, vatandaşların daha düşük maliyetle daha iyi hizmet beklentileri, uzun vadeli demografik değişiklikler ve kamu sektörü yönetiminde reform yapmaya yönelik siyasi taahhütlerle karşı karşıyadır. 1980'li yıllardan itibaren birçok ülkenin kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini amaçlayan yeni bir yönetim süreci benimsenmiştir (Dilek Özbezek vd., 2021).

Liderlik, daha olağan yapısal ve yönetim hususları ile birlikte inovasyon kapasitesinin temel bileşenidir. Dolayısıyla liderlik, örgütsel iyileştirme veya değişim girişimleri için temeldir. Örgütlerde etkin liderlik, daha kaliteli ve daha verimli mal ve hizmetler sağlamanın yanı sıra işi yürütenler arasında bir bağlılık, kişisel gelişim ve daha yüksek memnuniyet seviyeleri ve kapsayıcı bir yön verme ve vizyon duygusu, çevreye uyum, yenilik ve yaratıcılık için sağlıklı bir mekanizma ve örgüt kültürünü canlandırmak için bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Dilek Özbezek vd., 2021).

Kurum kültürünü oluşturan en önemli faktörlerden biri şüphesiz liderlerdir. Öyle ki, kurumsal politika ve prosedürleri uygulayan ve çalışanlara aktaran ve dolayısıyla çalışanların bu kurumsal pratikler ve özelliklere atfettikleri anlamı şekillendiren liderlerdir. Liderler, bu pratiklerin uygulanmasında ön planda olmalarından dolayı günümüzde 'iklim mühendisleri' (climate engineers) olarak nitelendirilmektedirler. Son dönem inovasyon literatüründe, gerek çalışanların bireysel ve takım düzeyindeki inovatif davranışına gerekse kurumsal düzeyde inovasyona yüksek düzeyde olumlu etkileri olan bir liderlik tipi olarak dönüştürücü liderlik ele alınmaktadır. Öyle ki, dönüştürücü liderler, kurumların misyon, yapı ve kaynaklarının

yönetiminde değişiklikler yapmakla kalmamakta; aynı zamanda temel politik ve kültürel sisteminde de değişiklikler meydana getirmektedir (Arafat, 2017).

Bass ve Avolio, kültür ile liderlik arasında sürekli bir karşılıklı etkileşim olduğunu belirtmektedir. Liderler, kültürün sınırları çerçevesinde tanımlanan kural ve davranışları pekiştirmek ve kültürel gelişimi sağlamak için değişik mekanizmalar oluşturmaktadır. Kültürel kurallar, liderin önem verdiği konulara, kriz durumunda nasıl tepki gösterdiğine, davranışlarıyla izleyenlerine nasıl örnek olduğuna ve kuruma çekmeyi başardığı kişilere göre farklılık göstermektedir. Bir liderin sorunlar karşısında nasıl tepki gösterdiği, krizleri nasıl aştığı ve izleyenlerini nasıl cezalandırdığı ve/veya ödüllendirdiği ve liderin içeride izleyenler, dışarıda ise müşteriler tarafından nasıl görüldüğü de tamamıyla kurum kültürüyle ilgilidir. Korte ve Chermack (2006) göre, liderin kurum kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan görüşün yanı sıra, kurum üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan kurum kültürünün bir kurum üyesi olan liderin de tutum ve davranışlarını etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. House vd., (2002) göre, liderlik-kurum kültürü ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür. Liderlik ile kurum kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olmaktadır (Arafat, 2017).

### **1.1.2. Kurum İçi Girişimcilik**

Dünyadaki değişime ve olaylara bakıldığında hiçbir değişimin altın tepside sunulmadığı görülmektedir. İnsanlığın geleceği için hem kendimizi hem de ekosistemdeki koşulları değişime hazır hale getirmek zorundayız. Profesyonel açıdan bunu sağlamak, kurum ve kuruluşların kendi bünyesinde büyük veya küçük herhangi bir dönüşüm yaratmasından geçiyor. Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden, girişimciliğe kapılarını açan, inovasyon odaklı bir iş kültürü oluşturabilmemiz için sürdürülebilir büyüme; değişim ve dönüşüm için ön koşulu olarak kabul ediliyor. Kişisel açıdan bakıldığında ise değer üretmek, fikri mülkiyet yaratmak, parçası olduğumuz topluluğa değer kazandırmak, bir ihtiyacı karşılamak tüm girişimleri tetikleyen en büyük motivasyon kaynağı olarak karşımıza çıkıyor. Mevcut olanın, alışlagelmiş olanın, statükonun dışına çıkmak ve yeni şeyler denemek ise ancak birey ve kurum işbirliği ve girişimciliğiyle mümkün oluyor ve iyi sonuçlar doğuruyor (www.zorlu.com.tr/akillihayat2030).

Girişimcilik, inovasyon ve kurumlarda girişimcilik gibi kavramlar yakın zamanda pek çok şirketin gündem maddeleri haline geldi. Bu gündemin temelinde ise değişen

makroekonomik koşullar, derinleşen rekabet koşullarında rakiplerden ayrışma ve sürdürülebilir büyüme ihtiyacı, yükselen maliyetler, teknolojinin iş hayatının her alanında gözle görülür bir şekilde yaygınlaşması ve müşteri tüketim alışkanlarında yaşanan dönüşüm yer alıyor. Tüm bu değişiklikler, şirketleri stratejilerinde ve iş modellerinde köklü değişiklikler yapmaya itiyor. Yapılan araştırmalar, bundan 60 yıl öncesine kadar bir şirketin S&P 500 listesinde kalma süresinin 61 yıl iken, 1995'te 29'a, 2017'de ise 22 yıla kadar düştüğünü gösteriyor. Bu durum, bugün başarı hikâyelerini dinlediğimiz şirketlerin çok da uzak olmayan bir gelecekte düşüşünü izleyebileceğimizi işaret ediyor (TUSİAD, 2019).

Özellikle son yıllarda benzer işleri yapan şirketlerin çoğalması ve buna bağlı rekabetin de artmasıyla birlikte "farklılaşmanın" şirketler için olmazsa olmaz bir bakış açısı olduğunu görüyoruz. Farklılaşma konusunun içi ise oldukça dolu bir kavramdır. Farklılaşma, özellikle 'Stratejik Yönetim'in en önemli konularından olup, stratejik konumlandırmada çok önemli bir yere sahiptir. Kurumların farklılaşmak içinse son dönemlerde şirketlerin seçtiği en önemli yöntemin inovasyon (yenilik) olduğunu görüyoruz. Her ne kadar dünyanın en büyük şirketlerinde inovasyon konusu bir yönetim aracı ve kültür haline gelmiş olsa da, bizim gibi ataerkil, yukarıdan aşağıya doğru komutla yönetilmeye alışık, büyüdükçe sorgulama kabiliyetini yitiren toplumlar için yenilikçiliğin arzu edilen noktada olmadığını söylemek gerekiyor. Diğer yandan bugün adına Z kuşağı dediğimiz yeni jenerasyonların da iş dünyasından beklentileri ebeveynleri veya abi/ablalarından oldukça farklı. Birçok araştırma yeni jenerasyonlar (Y ve Z) için maaşın birinci planda olmadığını gösteriyor. Bu jenerasyonların değer verdiklerine baktığımızda ise görüşlerinin alınması, kendisine değer verilmesi ve fikirlerinin hayata geçirilmesi olduğunu gözlemliyoruz. Özetle, bugün genç yetenekler, etrafı kurallarla çevrili kurumsal yapılarda çalışmak istemiyor. Diğer yandan start-up kavramının çok konuşulması, dünyada ve ülkemizde bazı girişimcilik ekosistemlerinin kurulması, Mark Zuckerberg, Elon Musk gibi genç yaşta milyarder olmuş rol modellerin de etkisiyle ülkemizdeki gençler daha üniversite çağlarındayken girişim yapma, hayalindeki işi modelle geliştirme, bir start-up'ın<sup>2</sup> parçası olma veya kendi işini kurma gibi eğilimlerde olduğunu görüyoruz. Özellikle kurumsal olgunluğu ilerlemiş kurumlarda bürokrasi ve hantallıktan dolayı kaybettiği çevikliği start-up'lar gibi yenilikçi projelerde aramayı tercih

ettikleri görölüyor (<https://kamilbayar.com/stratejik-inovasyon-icin-kurum-ici-girisimcilik/>(Erişim Tar.h:28.05.2022).

Yukarıda bahsi geçen start-up sistemi ve genç kuşağın talepleri göz önünde bulundurulduğunda, kamu yönetim sistemimizin bu beklentileri karşılayamadığı anlaşılmaktadır. Ülkemizin nüfus yoğunluğunun gençlerden oluştuğu düşünülduğünde bu kaynağı kamuda değerlendirmenin kamuda inovasyon kültürünü oluşturmak ve ekonomik açıdan hızlı büyümeye büyük bir katkı sağlayacağı açıktır. Bu sebeple özel şirketlerin uygulayıp başarı sağladığı çalışan girişimciliğini Kamuda da yaygınlaştırmak gerekmektedir. Kamu çalışanlarının fikirlerini değerlendirmek, kuruma fayda sağlayacak yenilikleri hiyerarşik düzene takılıp, mobinge uğramadan dile getirebileceği bir yönetim sistemi oluşturmak son derece önemlidir. Ülkemizin ekonomik alanda büyümesi adına genç kuşağın girişimci ruhunu kamuya çekebilmemiz ve yeni nesilin kendini gerçekleştirebileceği alanlar oluşturmamız gerekmektedir. Bunu başarabilmek kamu kurumlarında girişimciliğin yayılmasını ve kurum kültürünü sağlamanın en önemli adımı olarak görünmektedir.

### **1.1.3. Çalışan Profilini Değiştirmek**

Kurumlarda girişimcilik programının, bir geçiş süreci ya da bir departman olmanın ötesinde, tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi, desteklenmesi ve yaygınlaştırılması gereken bir bakış açısına dönüşmesi kritik önem taşıyor. Kurumların inovasyon odağı ile faaliyet gösteren yapılar olarak konumlanmaları, sadece şirket bünyesinde yer alan girişimcilik programları ya da çalışan katılımı ile gerçekleştirilen tekil aktiviteler ile mümkün olmuyor. Bu sebeple, başarı elde etmek için girişimcilik kültürü ve uygulamalarının daha geniş bir perspektif ile değerlendirilerek, köklü bir dönüşümün uygulamaya alınması ve desteklenmesi gerekiyor. Bugün kurumlar, inovasyonun hayata geçmesini zorlaştıran bir sistem içerisinde yönetiliyor. Tüm kurumlar verimlilik artırmak, daha yüksek kâr marjları ile daha çok müşteriye daha çok ürün satmak için çalışıyor. Çalışanlar, yılın her çeyreğinde verdikleri finansal performans raporlarında başarıya odaklanmak üzere eğitiliyor ve bu da yenilik için risk alan bir çalışan profilinin ortaya çıkmasına engel oluyor. Tüm bu işleyiş içerisinde, başta başarısızlıkla sonuçlanma riski yüksek olan fikirler olmak üzere, kurumu farklı bir noktaya taşıyabilecek yeni fikirlerin test edilmesini destekleyecek bir ortamdan bahsetmek imkânsız hale geliyor (TUSİAD, 2019).

Kurum Yöneticilerinin Çalışan profilini değiştirmek üzerine çok etkisi olabilir. Bu yüzden kurumda çalışan Liderin özellikleri çok önemlidir. Çalışanların yeteneklerini göz önünde bulundurarak görev dağılımı yapabilen bir yönetici insan kaynağını en verimli şekilde kullanabilir. Kendini yeterli ve kuruma faydalı hisseden çalışanlar da kuruma bir şeyler katmak için çabalayacaktır. Bu durum kurumun inovasyon üretmeye başlaması ve çalışanlarını da bu sürece katması için bir başlangıçtır. Nitekim birçok özel şirketin öneri sistemine benzer stratejik uygulamaları kurumlarında hayata geçirerek başarıya ulaştıkları bilinmektedir.

#### **1.1.4. Esnek ve Çevik Çalışma Prensiplerini Benimsemek**

Esnek çalışma, gelişen dünyanın yeni trendlerinden biri olarak çalışma hayatını yeniden şekillendirmektedir. Özellikle özel sektörde uygulamasını görebildiğimiz bu yöntem ile çalışma ortamı ve koşulları hem özel hem de kamu idaresinin ilgi alanına girmektedir. Bu bağlamda kurumlar açısından esnek çalışma, önemli bir uygulamadır. Esnek çalışma, özünde esneklik kavramını barındırırken; çalışma koşullarına çeşitlilik sağlamaya imkân veren çalışma modelidir. Esnek çalışma uygulamaları çalışanın tatminini artırırken; kurumun hedeflerine ulaşması anlamında da verimliliği yükseltmektedir (Derya-Negiz, 2018). Esnek çalışma yöntemleri, özellikle katı ve standart çalışma biçimlerinden vazgeçilerek çalışanların çalışma ve hayat dengesini sağlayacak daha esnek çalışma zamanları ve biçimlerinin uygulanma gereksinimini karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Günümüzde genel olarak kısmi süreli çalışma, uzaktan çalışma, geçici iş ilişkisi, iş paylaşımı ve esnek çalışma saatleri olarak beş farklı esnek çalışma biçimleri bulunmaktadır (Derya-Negiz, 2018).

Esneklikle ilgili bir diğer kavram da esnek yönetimdir. Yönetim anlayışının çalışan odaklı ele alınmaya başlanması ve örgütün en önemli kaynağının “insan kaynağı” olduğu görüşünün hâkim olması ile çalışma hayatı, çalışma ilişkileri ve çalışan temelli pek çok düzenleme hem özel sektör hem de kamu idarelerinde yapılmaktadır (Derya-Negiz, 2018).

Özellikle bütün dünyada baş gösteren pandemi (covid-19) sebebiyle insanlar eve kapanmak zorunda kaldı. Bu durum iş sektöründe birtakım aksamalara neden olsa da esnek çalışma prensipleriyle üstesinden gelinmeye çalışılmıştır. Dünyada çevik ve esnek çalışma saatlerine daha çabuk ayak uydurabilen özel kurumlar ve kamu idareleri bu süreçte ayakta kalabilmiştir. Hatta bu süreci inovatif fikirlerle ka^ra ve büyümeye dönüştüren kurumların olması esnek ve çevik çalışmanın artışı olarak görülmüştür. Bu durum bize tüm dünyada dayatılan 8-5 çalışma saatlerinde yapılan işlerin aslında bazı durumlarda esnek çalışmayla da

yerine getirebileceğini göstermiştir. Hatta esnek çalışma yöntemleri, yaşlılar, kadınlar ve sağlık sorunu olanlar için işini aksatmadan istihdamda yer almalarını sağlamıştır. Pandemi süresince birçok uluslararası şirkette uygulanan bu çalışma sistemlerinin çalışanların ailelerine ve kendi şahsi işlerine vakit ayırabilmesi durumunu arttırdığı için kişilerde pozitif ruh halini desteklediği ve çalışanların kısa sürede daha etkili çalışmalar yaptığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple pandemi sebebiyle eve kapanış süreci bittiğinde bile bu şirketlerin bu şekilde çalışmaya devam ettiği bilinmektedir. Birçok ülke, yeni yasalarla esnek çalışma sistemlerini ülkelerinde pilot uygulamalarla başladığını dile getirmiştir (Öztürkoğlu, 2013).3

Esnek çalışma, dünyada devletler tarafından desteklenen, istihdam artırıcı ve aile dostu uygulamalar olarak kabul edilirken; dünyada uygulanmakta olan esneklik ise bir gereklilik olarak kabul edilmekte ve istenilmektedir. Türkiye’de tam manasıyla bir esnek çalışma ortamı sunulmamasına da artık özel kurumların yanında kamu idarelerinde de esnek çalışma biçimlerinin özellikle esnek çalışma saatlerinin uygulanabileceği gerçeğiyle yüz yüze gelinmiştir. Konuya Türkiye’de hükümet boyutunda bakıldığında esnek çalışma hakkındaki görüşlerin en fazla gündemde olduğu 2015 ve 2016 yılı dikkat çekmektedir. Çalışma içerisinde de belirtildiği gibi esnek çalışma konusu birçok Bakan ve Başbakan tarafından gündem konusu olmuş ve konu hakkında özellikle kadın istihdamının çoğaltılması, kadının ekonomik gücünün çoğaltılması, aile ve iş hayatı adaptasyonu sağlama gibi nedenlerle esnek çalışmanın gelebileceği bunun da hem İş Kanununda hem de Sosyal Güvenlik Kanununda önemli farklılıkları yapılmasına sebep olacağı ifade edilmiştir. 2011 yılında esneklik hakkında 6111 sayılı düzenlemede 657 sayılı Kanuna şu hüküm konulmuştur; “Memurların gerçekleştirdikleri hizmetlerin niteliklerine göre çalışma saat, süreleri ve görev yerlerine bağlı olmadan çalışabilme imkânları vardır. (www.memurlar.net/haber/299072, 2016). Bu hüküm, aslında ülkemizde esnek çalışma doğrultusunda bir çabanın olduğunu göstermektedir (Derya-Negiz, 2018).

Esnekliğin ortaya çıkışında rol oynayan bir diğer unsur teknolojik etmenlerdir. Teknolojinin hızla değişmesi yeni teknolojilerin taleplerine uyum sağlayabilen bir işgücü yaratılmasını gerekli kılmaktadır. Teknolojik değişimlerle daha fazla esneklik talep edilmektedir. Teknolojik değişimin genel etkisi, yeniden görevlendirilebilen bir işgücüne olan ihtiyacı da artırmaktadır. Bu şekilde kurumlar teknolojiye ilerlemelerden maksimum avantaj elde etme imkânı sağlayabilmektedir. Ayrıca teknoloji, bilgisayar kontrollü üretim sistemi ile karakterize edilmektedir (Derya-Negiz, 2018). Nitekim Esnek ve Çevik Çalışma Prensiplerinin uygulanması, ancak sistemsal bir yapı içerisinde mümkündür. Bir otomobil fabrikasının

işleyişini bu duruma örnek olarak verebiliriz. Otomobil üretici büyük sanayi kuruluşları bu işi o kadar sistemli hale getirmişlerdir ki; otomobil üretim sürecinde insan müdahalesini neredeyse bitirme noktasına getirmişler ve hemen her şey robotlar vasıtasıyla yapılır hale gelmiştir. İşlemlerin bu aşamaya gelmesi, yüzyıllardır insanlık bilgi birikiminin sistemli hale getirilmesi ile mümkün olmuştur. Nitekim Avrupa’da sanayi alanında meydana gelen büyük atılımlar sistemli hale gelen ve doğruluğu test edilmiş bu bilgi birikiminin hızlı bir şekilde aktarılması ve uygulanması sayesinde olmuştur. Doğrulanmış öğrenme diyebileceğimiz bu durum; olay olduktan sonra rasyonelleştirme ya da başarısızlığı saklamak için anlatılan hikâye değildir. Doğrulanmış öğrenme, ekibin start-up’ın bugünü ve geleceğiyle ilgili bilimsel yöntemlere dayanarak değerli gerçekleri bulmasını sağlayan bir süreçtir. Bunun üretim alanına uygulanması, “yalın girişim metodolojisi” ile açıklanmaktadır. Bu metodun kullanılmasındaki amaç, yukarıda da değinildiği üzere, bir girişimin ilk aşamalarından itibaren uzun vadeli başarı olasılığını azaltan savurgan uygulamalardan kurtulmasıdır. Bu metodolojiye göre girişimde teyit edilmemiş iş planı hazırlamak yerine müşteri, problem ve çözüm etrafında şekillenen iş fikrine ait varsayım ve hipotezlerini tekrarlatan, müşterilerden geri bildirimler alarak müşterilerin istemediği özellikleri kaynak harcamadan öğrenmesini sağlamaktır ([www.kariyerimdergisi.com/yalin-girisimcilik-lean-startup-nedir/](http://www.kariyerimdergisi.com/yalin-girisimcilik-lean-startup-nedir/)).

Girişimcilikte ihtiyaç duyulan farklı iş yapış yöntemlerinden olan ve son dönemde daha çok duymaya başladığımız yalın girişimcilik; müşteri isteklerinden yola çıkarak geliştirilen, sahada test edilip iyileştirilen, hızlı ve az maliyetli bir yöntem olmasıyla öne çıkıyor. Müşteriyle geliştirme yöntemi, fikir aşamasından başlayıp ticarileşme sonrası iyileştirmeyi de kapsayan geniş bir dönemde sürekli olarak tekrarlanıyor. Bu sayede, müşteri ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda, düzenli olarak geliştirme yapılması sağlanıyor ([www.kurumlardagirisimcilik.com/rapor-detay/1-inovasyon-ve-girisimcilik-nedir/detail](http://www.kurumlardagirisimcilik.com/rapor-detay/1-inovasyon-ve-girisimcilik-nedir/detail)).

Girişimcilikte öne çıkan bir diğer unsur ise yeni bir iş fikrinin hayata geçirilmesi sürecinde sıklıkla ortaya çıkan deneme-yanılma sürecinin iş yapış şeklinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmesidir. Bu sebeple, esnek ve çevik yöntemlerle, sürekli ve kolay revize edilebilecek, müşteri odaklı iş yapış şekilleri, girişimciliğin olmazsa olmazı olarak görülüyor ([www.kariyerimdergisi.com/yalin-girisimcilik-lean-startup-nedir/](http://www.kariyerimdergisi.com/yalin-girisimcilik-lean-startup-nedir/))

### **1.1.5. Hata Kültürünün Geliştirilmesi**

Günümüz kamu kurumları, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak ve daha yenilikçi olmak için çaba göstermek zorundadır. Kurumların sahip oldukları kurum

kültürlerinin aynı zamanda kurumun başarısı ile doğrudan etkili olduğu bilinmektedir. Kurum kültürü dediğimizde aklımıza; kurum içerisinde paylaşılan normlar, sahip olunan değerler, paylaşılan inanç ve anlayış gelmektedir. Hata kültürünü de bu kurum kültürünün bir parça olarak düşünebiliriz. Çalışanların hatalarla ilgili iletişimleri, bilgi paylaşımları, hataların düzeltilmesinde birbirlerine nasıl yardımcı oldukları, hataları nasıl tespit ettikleri, nasıl analiz ettikleri ve başa çıkma şekilleri hata kültürünün tamamını oluşturmaktadır. Kurumsal kültürün bir parçası olarak hata yönetimi kültürü, bir örgüt içerisindeki hatalarla ilgili iletişim, hatalardan öğrenme, hata bilgisinin paylaşımı, hata durumunda yardımlaşma ve hataların hızlı bir şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve çözülmesi ile ilgili uygulama ve prosedürleri içerir. Kurum içerisinde meydana gelen hatalar birer gelişim fırsatı olarak görülebilir. Bu kabullenme ile birlikte kurumlar insan hatalarının tamamen önlenemeyeceğini ve hataların oluşacağını kabul edebilir ve hatalar hakkında açık bir iletişimi ve bu şekilde hatalardan öğrenmeyi destekleyebilir (Xnovate, 2020).

Hata kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde ilk olarak hataların çalışan veya örgütsel seviyede meydana geldiği şeklinde bir ayırım yapıldığı dikkat çekmektedir. Van Dyck vd. (2005) çalışmasında hata kavramını; hedeflerden, standartlardan, davranış biçimlerinden, doğrulardan veya bazı doğru değerlerden istemeden yapılan sapmalar olarak tanımlamıştır. Bu sapmalar çalışanların görevlerini gerçekleştirdikleri sırada olur ve hataların neden olduğu sonuçlardan işletmeler olumsuz ya da olumlu etkilenir. Yani çalışanların birey seviyesinde yaptığı hatalar örgütün iflasına kadar olumsuz sonuçlara yol açmakla birlikte öğrenen örgütler için de bir girdi olabilmektedir (Özerden vd., 2020). Hata kültürünü benimsemiş kurumları aslında beklenenin çok daha ötesinde bir çeşitlilik beklemektedir. Jane Lynch'in "Mutlu Kazalar" kitabında da belirttiği gibi hatalar sayesinde artık penisilin, çiçek aşısı, kalp pilleri ve diğerleri gibi birçok yeniliğe sahibiz. Ancak yapılan araştırmalar kurumların başarısızlığı kabul etmede çok da iyi olmadığını gösteriyor. Yöneticiler/liderler hatalardan öğrenmek yerine, onları ortadan kaldırma yoluna gidiyor. Çoğu liderin sonuç odaklı olması bu durumun bir sebebi olarak gösterilebilir (Xnovate, 2020).

İnovasyon kültürünü ve ortamını oluştururken, şirketlerin başarısızlığı belli oranda tolere etmeleri gerekir. İnovasyon, risk almayı da beraberinde getirdiği için bazı durumlarda başarısızlık kaçınılmaz olabilir. İnovasyon sürecinde de hata yapmamak mümkün değildir. Tüm çalışanların inovasyon fikirleri geliştirip inovasyon sürecine dâhil olduğu bir ortam yaratabilmek için hataları cezalandırmayan bir kurumsal kültür geliştirilmelidir (Karaata(Edit),

2012). Böyle bir ortam oluşturulabilirse personeller özgüveni yüksek, öneride bulunmaktan kaçınmayan yeni iş akış süreçlerini uygulamaya hazır istekli çalışanlara dönüşebilir. Hata yapma şansı tanınan çalışanlar daha özverili ve kuruma aitlik hissi taşıyarak çalışmaya başlarsa şirketteki performanslarının artmasında kaçınılmaz olabilir.

### **1.1.6. İnovasyon İşbirlikleri ve Ağlar**

Özel şirketlerde inovasyon uygulamalarının önemli bir sonucu olarak, gündelik hayatı kolaylaştıran ve medeniyeti bir adım daha öne götüren ilk uygulamaların bu şirketler tarafından ortaya konulması kamu bürokrasisini de ister istemez bu noktada atılım yapmasını gerekli kılmıştır. Gönümüz kamu-özel sektör işbirliğinin de başlangıç noktasını oluşturmuştur. İnovasyon ilkelerini daha erken bir dönemde hayata geçiren özel şirketlerin kamu kurumlarına bu noktada öncülük ettiği görülmektedir. Ancak Kamunun da inovatif fikirleri uygulama alanına koyması ve AR-GE projeleri ile ortaya çıkması aslında bir rekabet ortamını da doğurmuştur. Ancak bunun birbirine köstek değil daha çok destek ve işbirliği şeklinde tezahür edildiği anlaşılmaktadır. Zaten teknolojik ilerlemeyi sağlayan en önemli güç te bu birlikteliktir ki günümüzde bunun farkına varan pek çok kamu ve özel şirketin birlikte projeler geliştirdikleri görülmektedir.

Oslo Kılavuzu'na göre inovasyon, “İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi veya yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir”. İnovasyon, örgütlerin ve ülkelerin rekabetçi avantaj kazanmaları için bir yol (Williams ve McGuire, 2010) ve örgütün öğrenme girişimlerinden, kabiliyetlerinden ve başarılarından ortaya çıkan, işbirlikçi, yoğun bir çabadır (Wang vd., 2010: 769). Sürdürülebilir rekabetçi avantajların elde edilebilmesi için inovasyon önemlidir; inovatif işletmeler hem esnek hem de değişimlere adapte olma kapasiteleri daha fazladır (Çolak vd., 2015).

Yeni bir bilginin üretilmesi, var olan bilginin farklı şekillerde bir araya getirilmesi ya da bilginin ekonomik olarak kâr getirici ürün ve süreçlere dönüştürülmesi ile yakından ilişkili olan ulusal ve bölgesel inovasyon sistemleri rekabet gücünü artırarak bölgesel ve ulusal kalkınmaya çok önemli katkılar sunar. Ayrıca, Ar-Ge kurumları ve enstitüleri, teknopark teknokentler, üniversite-sanayi işbirlikleri, inovasyon aktarma merkezleri ve kalkınma ajansları da bu süreçte çok önemli roller üstlenirler. Bir ülkenin ileri derecede inovasyon yeteneklerine ve teknolojilere sahip olması ve etkin bir ulusal inovasyon sistemini oluşturması, ülkenin

sürdürülebilir bir iktisadi kalkınma sürecine girmesini sağlar ve ülkenin temel rekabet gücünün artmasına neden olur. Bu noktada; Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırım, insan kaynaklarının yüksekliği, girişimciliği destekleme noktasında finansmana Erişim: kolaylığı ve risk sermayesinin yeterliliği, fikri mülkiyet haklarının korunması, teknolojik faaliyetlerin yoğunluğu ve endüstriyel kümeler oldukça önem arz etmektedir (Işık- Kılınç, 2012).

Bu bilinçle kamu politikalarında özel sektör odaklı Ar-Ge ve inovasyona öncelik verilmektedir. Ancak özel sektörün, özellikle KOBİ'lerin, kendi çabaları ve özkaynakları ile teknolojik yenilik yaratabilmesi ve katma değerli ürünler üretebilmesi zor görünmektedir. Bu sebeple devlet kolaylaştırıcı bir rol üstlenerek uygulamaları rahatlatıcı politikalar belirlemeye ve çeşitli fonlarla finansmana erişimini basitleştirmeye çalışmaktadır. Diğer taraftan, sanayi kesiminin talepleri de devlet ve üniversite tarafından tam olarak anlaşılmadığı bilinmektedir. Bu nedenle, sanayi kesiminin gereksinimlerini net olarak tanımlanmasını sağlayacak oluşumlara ihtiyaç bulunmaktadır (Topcu, 2018). Bu konuda birçok araştırması bulunan Prof.Dr.Erkan ERDİL, konu ile ilgili olarak, Orta Doğu Teknik Üniversitesi tarafından düzenlenen Teknolojik İnnovasyonlar Eğitiminde; Türkiye'de müşteri ve tedarikçileri ile işbirliği içinde bulunan kuruluş sayısının çok az ve firmalar ile tedarikçileri arasında ise büyük kopukluk olduğunu, firma ve tedarikçi arasındaki işbirliğinin güçlendirilerek sanayi-üniversite ve diğer paydaş çevreler ile birlikte AR-GE çalışmalarının önemli bir ivme yakalanabileceğini belirtmiştir.

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından kendi Ar-Ge merkezi olan 106 teknoloji tedarikçisi şirket ile yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye'nin teknoloji kullanıcısı büyük işletmeleri Türk tedarikçiler yerine kendini ispatlamış yabancı tedarikçilerin hazır çözümlerini tercih etmektedirler. Türkiye'deki tedarikçilere göre ise müşterileri dijital teknolojilerin fayda maliyet analizini doğru yapamamakta, dijital teknolojileri yeterince tanımamakta ve dijitalleşmeye öncelik vermemektedir. Tedarikçi şirketler buldukları ekosistemde öncelikli olarak geliştirilmesi gereken öncelikli alanların dijitalleşme konusunda bilinçli ve iş birliğine açık bir müşteri kitlesi ve finansman imkanları olduğunu belirtmektedir. Diğer yandan Türkiye'deki teknoloji kullanıcısı şirketler teknoloji tedarikçisi şirketlerin fiyatlarını hiç uygun bulmadıklarını belirtirken, tedarikçileri en çok yazılım ve bilgi işlem konusunda yeterli görmektedir. Ancak, genel toplamda Türkiye'deki imalat sanayi işletmelerinin teknoloji tedarikçilerini yeterli bulmadığı ortaya çıkmaktadır (BSTB, 2018).

Türkiye'deki şirketler ile yapılan araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'nin teknoloji tedarikçisi ve kullanıcısı şirketleri birbirleri ile düzenli ve sağlıklı bir iletişim kuramamakta, bunun sonucunda da teknoloji arz ve talebinde ülke içinde bir denge sağlanamamaktadır. Tedarikçi ve kullanıcı şirketlerin birbiri ile düzenli bir iletişim kuramaması bu şirketlerin daha çok yabancı şirketlerin çözümlerini satın alarak ülkenin cari açığını artırması ile sonuçlanmaktadır. Bu noktada Dijital Türkiye yol Haritasında belirlenen kullanıcılar, tedarikçiler ve yönetim bileşenlerine yoğunlaşarak Türkiye şirketlerinin rekabetçiliğinin artırılması gereklidir. TÜSİAD'ın yakın zamanda öncülüğünü yaptığı Sanayide Dijital teknoloji arz ve talebinde ülke içinde bir denge sağlanamamaktadır. TÜSİAD'ın yakın zamanda öncülüğünü yaptığı Sanayide Dijital Dönüşüm Hızlandırıcı Program (SD2) gibi projelerin teknoloji tedarikçilerini destekleyerek Türkiye'nin teknoloji üreten Türkiye ve Almanya'nın Sanayide Dijital Dönüşümü bir merkez olma hedefine ulaşmasını kolaylaştırması beklenmektedir (Nuroğlu vd., 2018).

Bu bulgular ışığında, Türkiye'nin sanayide dijital dönüşüm yol haritasında belirlediği alanlara yoğunlaşarak işbirlikleri ve ağlar kuvvetlendirilerek teknoloji şirketlerinin dijital dönüşümünü hızlandırabileceği sonucuna varılabilir.

## **1.2.Kamuda İnovasyon Kültürünü Sürdürebilmek**

İş dünyasında başarı, yeni bir şeyi diğerlerinden daha iyi, daha hızlı veya daha verimli yapmanın yollarını bulmayı gerektirir. Aynı zamanda başarı yenilik getiren ve büyümeyi hızlandıran bir etkiye sahiptir. Ancak başlangıçta bu verimli ortamı oluşturan start-up kültürü; daha büyük şirketler yâda büyük devlet organizasyonu gibi yapılarla karşılaştığında, bu devasa yapıları yönetmek için daha katı kural ve uygulamaları benimsemeye başlar. Bu durum başarılı bir şekilde inovasyon yapmayı zorlaştırır. Örneğin ABD'nin iki dev şirketi Ford ve AT&T. Her ikisi de Amerika'daki en eski şirketlerdendir. Hatta vakti zamanında, insanların yaşama ve çalışma şeklini yeniden şekillendiren dünyanın en yenilikçi kuruluşlarından ikisiydi. Bugün, her ikisi de uygunluk için savaşıyor, bir zamanlar onları harekete geçiren inovatif ruhu yeniden alevlendirmek için mücadele ediyorlar (<https://brandculture.com/insights/building-and-sustaining-a-culture-of-innovation>). Söz konusu bu iki dev şirket bile, inovasyon kültürünü sürdürmedikleri takdirde tarihten silineceklerini bildiklerinden; onları var eden başlangıçtaki inovatif ruha dönme ve onu sürdürme azmi içerisinde oldukları. Aslında bu zamana karşı bir yarış, yerinde sayıp ilerlemeyenin geçmişte kalacağı bir yarış. Bu noktada “zamanın ötesine geçmek” sözü aslında tam da inovasyonu anlatmaktadır.

Bilindiği üzere kamu kavramı, “devlet kurumları ve kamu yasalarıyla yönetilen, kamu kaynakları ile finanse edilen ve kamu yönetimi alanına giren kurumları” tanımlamak için kullanılmaktadır. Kamunun hantal ve gelenekçi olduğuna dair anlayış, uzun yıllar değişim ve yaratıcılık gerektiren inovasyon kavramının kamuda uygulanmasını engellemiştir. Günümüzde ise artık kaçınılmaz bir şekilde kamu inovasyonu, ülkelerin rekabetçiliğinde büyük öneme sahip hale gelmiştir. Bu bilgiyi destekleyen, ülkelerin rekabetçi katsayısı ile inovasyon yeteneğine ilişkin veriler yayınlanmaktadır (Gökçe, 2015).

Yapılan araştırmalar, inovasyonla küresel rekabetçilik arasındaki %92,9 oranında pozitif yönde ve çok güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmeler uluslararası pazarlarda doğrudan yatırım kararlarını verirken kendilerine en fazla rekabet avantajı sağlayacak ülkeyi tercih etmek istemektedirler. Belirtilen tercih, işletmenin ekonomik sürdürülebilirliğini etkileyen stratejik bir karardır. Bu nedenle işletmeler yatırım risklerini en aza indireyecek seçenekler üzerinde seçim yapmalıdır. Bu çerçevede, yatırım yapılacak ülkenin inovasyon kabiliyeti, bir başka deyişle inovasyonu gerçekleştirebilecek sosyal, beşeri ve kurumsal altyapılar önem arz etmektedir. Ülkelerin inovasyon kapasitesi ve buna bağlı küresel rekabetçilik avantajları dışarıdan doğrudan yatırım çekmelerinde temel stratejik unsurlar olarak görülmektedir (Toker -Görener, 2020).

İnovasyon geçmişten günümüze rekabet ortamını değiştirmekte ve rekabet gücünün temel belirleyicilerinden birini oluşturmaktadır. İşletmeler için günümüzün yoğun rekabet koşulları altında başarılı olmak sürekli belirsiz ve değişen bir ortamlarda sürekli olarak inovasyonu gerektirir. Bu bağlamda işletme yöneticileri yeni düşüncelerini inovasyona dönüştürerek bir an önce işletmelerinde uygulamaya geçmelidirler. İşletmelerde kurumsal bir yönetimle bugün ve gelecekte hayatta kalarak başarılı olabilmeleri için inovasyon önemlidir.

Tüm dünyada kalkınmanın yönünün daha sürdürülebilir bir rotaya everilmesini öngören 2030 Gündemi kapsamında, toplam 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi (SKH) tanımlanmıştır. Buradaki temel amaç; 2015-2030 dönemi boyunca “kimseyi geride bırakmama” sloganı ile hiçbir ülkenin kalkınma sürecinde geride kalmamasını sağlamaktır. Belirlenen 17 sürdürülebilir kalkınma hedefinin birtakım başlıkları doğrudan, diğerleri ise dolaylı olarak kamuda kurumsal yönetimin yeniden yapılandırılmasını etkilemektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri düşünüldüğünde bu 17 hedefin gerçekleştirilmesi ve kurumsal yönetimde dikkate alınması için önemli yönetsel hedeflerin belirlendiği söylenebilir. Bu yönetsel hedefler içerisinde inovasyon

ve bilgi önemli bir yer tutmaktadır. Sürdürülebilirlik hedefleri içerisinde kamunun kurumsal olarak güçlendirilmesi ve kaynakların sürdürülebilir kullanımına ilişkin yönetsel kapasitenin güçlendirilmesi önem atfedilen konular arasında görülmektedir. BM İktisadi ve Sosyal İşler Biriminin altında yer alan “Kamu Yönetimi ve Kalkınmanın İdaresi” girişimi, kamu yönetiminin kurumsal yönetiminde yenilikçilik açısından önemli bazı başlıklara dikkat çekmektedir. Bu başlıklar kamu kurumlarının sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum sağlaması, katılım ve hesap verilebilirlik, yenilikçilik ve bilişim teknolojileri ve kurumsal yapılanmadır. Söz konusu hedeflere ulaşmak için BM bünyesinde OECD Kurumu ihdas edilmiştir. Bu platformun önemli bir özelliği, ülkelerin inovasyon kapasitesinin artırılması için kuramsal ve uygulama deneyimlerinin paylaşılması ve kapasite oluşturulmasına katkıda bulunulmasıdır (Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2018).

OECD, üyesi bulunan ülkelerin ortak bir platformu olarak kamu sektöründe yenilikçilik konusunda önemli bir platform olma işlevini üstlenmektedir. Bu süreçte kamu yönetiminde yenilikçilik konusunda işbirliklerine ve paylaşımına olanak sağlamak amacıyla bir “Kamu Sektöründe İnovasyon Gözlemevi” yapısı oluşturulmuştur. Bu gözlemevi üzerinden kamuda yenilikçilik konusundaki deneyimler ve politika çerçeveleri paylaşılmakta ve tartışılmaktadır. Pek çok farklı ülkeden akademisyen, bürokrat ve politika yapıcı deneyimlerini bu platform üzerinden paylaşmaktadır. Bu amaçla inovasyon eğilimleri ölçülerek paylaşılmakta, yenilikçiliğin yaşam döngüsü üzerine kuramsal çalışmalar yapılarak pratikte kullanılabilir alet kutuları tanımlanmaktadır (Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2018). Elbette ki kamu kurumlarında inovasyon kültürünü oluşturmak çok önemlidir ancak bu kültürü devam ettirebilmek için devlet bürokrasisine çok iş düşmektedir. Çıkarılacak politikalarla ulusal inovasyon sistemi kurumlarda yerleşebilir. Kamuda inovasyon politika amaçları belirlenerek tüm ülkenin ekonomi çarkları kalkınmayı hedeflemesini sağlayabiliriz. Bu konudaki devlet politikaları önem arz etse de bu politikaların özel şirket ve kamu kurumlarında uygulanabiliyor olması önemlidir.

Bu kültürü oluştururken sürdürebilmek kurum çalışanlarında bu sürece dahil ederek gerçekleşebilir. Gelişmiş ülkelerin kamu yapılanmalarına baktığımızda insan kaynaklarını aktif hale getirerek inovasyon kültürünü sürdürebildiği gözlenmektedir. Ülkemizde bu kültürü insan kaynaklarına yerleştirebilmek benimsetebilmek için uygulanacak bir çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerin en önemlilerine aşağıda değinilmektedir.

### 1.2.1. İnovasyon Farkındalığı Oluşturmak

Hâlihazırda kamu sektöründe pek çok yeniliğin gerçekleştiğine dair artan bir farkındalık mevcuttur. Kamu sektörlerinin karşı karşıya olduğu ekonomik ve toplumsal zorlukların üstesinden gelmek ve yeniliği teşvik etmek için daha sistematik çabalara ihtiyaç olduğu da kabul edilmektedir. Ancak kamu sektörü inovasyonunun ne olduğuna dair ortak bir anlayış eksikliği ile birlikte, kamu sektörü organizasyonlarında inovasyon süreçlerine ışık tutabilecek bir ölçüm çerçevesi eksikliği de bulunmaktadır (Blocha- Bugge, 2013).

Özel şirketlerde inovasyon çalışmaları, modern ekonomilerde inovasyonun ve sosyal/ekonomik değişimin altında yatan süreçleri anlamamız noktasında büyük katkı sağlamıştır. Ancak, kamu sektörünün, özel sektör inovasyonu için düzenleyici bir çerçeve sağlayan ve pasif bir sektör olarak algılanmasından kaynaklanan konumundan dolayı, kamu sektörü inovasyonu, özel sektör inovasyonundan oldukça farklı bir şey olarak anlaşılmaktadır. Nitekim Kamu sektörüne internet gibi önemli yenilikçi atılımlar atfedilebilse de, kamu sektörü kurumları genellikle muhafazakâr ve bürokratik olarak görülmüştür (Blocha- Bugge, 2013).

Bürokratikleşme, modern yaşamın yaygın bir gerçeğidir. Günümüzde merkezi olarak yönetilen büyük hükümetler modern toplumlarda baskın ekonomik aktörler haline gelmiştir. Her ne olursa olsun, bürokratik büyümenin gerçekleri tartışılmaz ve hükümetin boyutu ve nüfuzu günümüze kadar sürekli artarak devam etmiştir. Ancak bazı durumlarda özel girişimlerdeki bürokratik büyüme, hükümetten daha hızlı gerçekleştiği de görülmektedir (Meyer, 1987). Bu durumun farklı nedenleri olmakla birlikte; Kamu yönetiminde politik unsurların hâkim olmasıyla açıklanmaktadır. Dolayısıyla hizmetlerin sunulmasına yönelik bu süreç hem kararların alınması hem alınan kararların uygulanması ve devamlılığını sağlaması açısından zor olmaktadır. Özel sektörde temel hedef kâr elde etmek olduğu için bu hedefe ulaşılması için birden çok düşünce uygulanabilir, değiştirilebilir, vazgeçilebilir. Fakat kamu yönetimlerinde bu şekilde bir uygulama çok zor ve risklidir (Yıldırım, 2021). Ancak Türkiye'nin de geliştirilen e-devlet, Türkiye 2023 Vizyonu, Ulusal İnovasyon Girişimi, Türkiye İçin Fikrini Söyle Yarışması, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, e-Okul, Ulusal Yargı Ağı Projesi veya KAMİN gibi geniş kitlelere hitap eden ve halk tarafından da yoğun ilgi gören iyi uygulama projeleriyle erişmeye yöneldiği inovatif kamu idaresi anlayışı ve bu kapsamda idareyi yeniden keşfetme girişimleri ile kamu sektöründe yenilikçiliğin takdim ve teşvik edilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır (Günel, 2021).

Türkiye’de inovasyon politikalarının yapılandırılması sürecinde diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliğini sağlamak ve geliştirmek; inovasyon alanlarında kamuoyunda farkındalık oluşturmak, siyasi otoritelerle ve kamu kurumlarıyla iletişimi sağlayıp öneriler hazırlayarak inovasyon politikalarının oluşturulmasında katkı sağlamayı hedeflemektedir. Neyi niçin yaptığının farkında olan yani kurumdaki inovasyon çalışmalarının sonuçlarının ne olduğu anlayabilen çalışanlar daha üretken ve verimli olabilir. Ülkemizde herşeyden önce inovasyonun kurumlar için önemini farkında olan insan kaynakları yetiştirmemiz gerekmektedir.

### **1.2.2. İnovasyon Ekibi Kurmak**

Günümüz iş dünyasında bireysel girişimlerin parlak fikirlerle çıkıp bunu çok büyük ticari başarıya dönüştürdüğü artık pek gözlemlenmemektedir. Aslında, bu durum, abartılmış başarı hikâyeleri dışında da gerçekte hiçbir zaman olmamıştır. Başarılı inovasyonlar, en az birkaç ya da daha fazla kişi tarafından başlatılan girişimlerle ancak mümkün olabilmiştir. Ekiplere dayalı inovasyon başarı şansının daha fazla olmasının nedeni ise malumdur. Ekipler bireylerden daha fazla ve birbirini tamamlayan beceriler dizisine sahiptir. Başarılı inovasyon yönetimi; teknoloji, insan kaynakları, finansman ve planlama-organizasyon-kontrol gibi alanları da içeren geniş bir beceriler dizisini gerektirir. Gerekli becerilerin tümüne birden sahip olan bir insan bulmak neredeyse imkânsızdır. İdeal bir inovasyon girişim ekibi, en azından bir teknoloji uzmanı, bir iş yöneticisi ve bir satış-pazarlama uzmanını gerektirir (<https://ismetbarutcugil.com/2017/07/08/inovatif-ekiplerin-olusturulmasi/>).

İnovasyon, tek aşamalı bir faaliyet olmadığı gibi, tüm organizasyonu, fırsatları yakalayacak ve pazar payını sürekli artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileşim halinde olan sürekli bir faaliyettir. Bu nedenle inovasyonu teşvik eden ve yöneten bir sistem kuran firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptir. İnovasyonun anahtar kelimeleri değişiklik ve yenilik olduğuna göre, inovasyon yönetimi sürecinde en önemli sorun değişimi yönetebilmektir. Değişim yönetiminin ana bileşenleri ise insan, iyi bir ekip yönetimi, iş süreçleri ve teknolojidir. (<https://inomer.org/firmalara-yonelik-hizmetler/inovasyon/inovasyon-yonetimi/>).

Teknolojik devrimleri ve devrimlerin iş dünyasına, ekonomilere, politikaya ve toplumsal hayata etkilerini tarihsel süreç içerisinde görüyoruz. Her teknolojik devrim önemli ölçüde birçok parametreye etkide bulunmakta ve gelişmeleri tetiklemektedir. Ülkeler ve özelde de firmalar değişimin meydana getirdiği dönüşümle başa çıkmak zorundadır. Schumpeter’ in

1934 yılında literatüre dâhil ettiği “creative destruction- yaratıcı yıkım” ifadesi değişimi ve etkilerini belirli ölçüde açıklamaktadır. Teknolojik devrimler yeni pazarlar, yeni üretim metotları, yeni örgütlenme tipleri gibi birçok gelişmeyi beraberinde getiriyor. Günümüzde Schumpeter’ in bahsettiği hususların pratik yansımalarını ürün, pazar, süreç inovasyonu gibi çeşitli isimlerle açıklıyoruz. Buradan hareketle değişim geleceğe yönelik ekonomik büyüme varsayımlarımızı yıkmakla kalmayacaktır. İnsanlığın gelişimi ve sosyal ilerleyişine yönelik de yeni hedefler ve beklentiler oluşturmaya devam edecektir. Bununla birlikte mevcut düzende yıkıcı etkiler meydana getirecek güçte olduğunu ve geçmişte bu etkilerini gördüğümüzü unutmamak gerekiyor. Teknolojik devrimler ekonomik dengeleri bozmakta ve ekonomik değişimler de yeni dengeleri ortaya çıkarmaktadır (Yılmaz (Edit.), 2020).

İnovasyon sürecinin temelini oluşturan bilgi artık rekabet sürecinin belirlenmesinde en etkin değerdir. Dijital teknolojideki gelişmeler, inovasyon için gerek duyulan veri ve bilgiye ulaşmayı kolaylaştırdığı gibi, aynı zamanda bilgilerin işlenmesi süreci için gerekli olan zaman ve maliyet faktörleri üzerinde de önemli değişimlerin oluşmasına neden olmuştur. Endüstri 4.0 paradigması ile işletmelerin tüm süreçlerinde bilişim teknolojilerini kullanma yönündeki uygulamaları ile elde ettikleri başarılar, onları yeni ürün ve hizmetlerinde dijital teknoloji bazlı inovasyona ve ekip çalışmasına daha fazla yönlendirmiştir. Bu durumda bilişim teknolojileri itici bir güç unsuru olarak tüm sektörlerdeki ürün ve hizmetlerde radikal değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır (Karaçuha- Pado, 2018).

Türkiye’nin de uzun vadede teknoloji liderleri veya orta vadede liderlerin takipçileri arasında yerini alabilmesi için inovasyon bağlamındaki çabalarını sistematik ve kararlı bir şekilde devam ettirmesi büyük önem arz etmektedir. Bu noktada üniversitelerin itici güç olduğu ve iş dünyasıyla sıkı işbirliğine daha fazla ihtiyaç duyulduğu bilinen bir gerçektir. İnovasyona yönelik akademik tarafta yapılan çalışmalar iş dünyasının bakış açısının ve uygulamalarının da geliştirilmesine değerli katkılar sağlayacaktır. Kurumlar, inovasyon amaçlı ekipler oluşturmak istediklerinde öncelikle ekip üyelerinin arzulanan özelliklere ve şirket değerlerine sahip kişiler olmasına özen göstermelidir. Daha sonra da eğitim ve geliştirme yoluyla ekip üyelerinin kişisel olarak ekibin ortak özelliklerini ve değerlerini korumaları, sürekli olarak geliştirmeleri, iyileştirmeleri sağlanmalıdır. Başarılı bir ekip oluşturmanın aşamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Ekibin misyonunun açıkça tanımlanması, bunların bütün takım üyeleri tarafından iyi anlaşılmasının sağlanması, ekip üyelerinin dikkatle seçilmesi, kişiliklerde, becerilerde, bakış açılarında çeşitliliğin sağlanması ve farklılıkların cesaretlendirilmesi, ekip büyüklüğünün

yönetilebilir düzeyde tutulması, çekirdek takımın 10 kişiden fazla olmasına izin verilmemesi. Ekip liderinin dikkatle seçilmesi ve ekip içinde bir “şampiyon” bulunmasına dikkat edilmesi. Ekibin iyi yönetilmesi, güvenin pekiştirilmesi, yüz yüze toplantıların sıklıkla yapılması. Kararların birlikte ve olabildiğince verilere dayalı ve tarafsız olarak alınması. Son olarak, performansla ödül arasındaki bağlantının doğrudan kurulması inovasyon sürecinin ihtiyacı olan ekibin kurulmasını sağlayacaktır ([ismetbarutcugil.com/2017/07/08/inovatif-ekiplerin-olusturulmasi/](http://ismetbarutcugil.com/2017/07/08/inovatif-ekiplerin-olusturulmasi/)). Sonuç olarak inovasyon faaliyetlerinde bir firmanın başarılı olması ancak çalışanların ekip ruhu taşıması ve bu yolla yeteneklerini birleştirerek firmanın yararına kullanması ile sağlanabilir.

### **1.2.3. Personele Değer Katmak**

Bir yöneticinin elinde sahip olduğu en önemli değer insan kaynağıdır. Bu kaynak çalışmak için gayret gösterdiği, işletmeye ve yönetimine olan aidiyet duygusunun geliştiği ve verimli olduğu sürece, işletmede yerine getirilen faaliyetlerin zamanında etkin ve verimli ilerlemesi kaçınılmazdır. Çalışanların yetki ve sorumluluklarına paralel olarak karar verme güçleri arttıkça yöneticilerine ve işletmeye olan bağları güçlenerek aidiyet duyguları artacaktır (Bartle, 2015). Dolayısıyla yönetim anlayışı kurumsallaşmayı etkileyen diğer faktörler arasında yer almaktadır. İşletmede oluşabilecek sorunların yöneticiler ve karar sahipleri tarafınca çözüme üretilmesi, yöneticilerin karar verme yeteneklerini geliştirir ve karşılaşılan riskler karşısında karar verme yeteneğini artırır. Kurumsal yapıyı en güzel şekilde uygulayan organizasyon yapılarında esnek, katılımcı ve demokratik yönetim şekillerinin uygulandığı gözlemlenmiştir (Şahman ,2008).

Kamu ve özel kuruluşların hiç şüphesiz olmazsa olmazı uyumlu ve ehil bir personel sisteminin olmasıdır. Bu sistemi sağlayan kurumlar hem iş verimliliği hem de inovatif fikirler açısından öncü olma rolünü kaparlar. Ülkemizde ve dünyada bulunan büyük şirketlere bakıldığında hepsinin ortak özelliği ehil bir personel kadrosu ve bu kadronun ürettiği inovatif fikirler olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Türkiye’de inovatif fikirler ve hizmet üretme noktasında öne çıkan kurumlar (Tubitak, Aselsan, Bayraktar vb.) aynı zamanda ülkenin en saygın kurumları konumundadır. Bu kurumlarda çalışan personellere yüksek moral değeri sağlayan en önemli şey, hatta aldıkları ücretten bile daha çok, mensubu oldukları kurumun onlara sağladığı prestij ve değerdir. Haliyle önemli bir kurumun saygın bir ferdi olma ayrıcalığı, personelin özverili çalışmasının en önemli kaynağıdır. Böyle bir kadroya sahip bir müessesenin büyük işler başaracağına dair geçmişte pek çok örnek mevcuttur. Örneğin Türk ordu sistemine

bakıldığında, askeri personelin moral değerinin çok yüksek olduğu her durumda belirtilmektedir. Bu durum, ister istemez, ordu mensubunda büyük bir kabiliyet ve yüksek moral ile birlikte özverili bir çalışma disiplini sağlamaktadır.

Çalışan eğitimi ve geliştirme programları, dünya çapındaki işletmelerin başarısı için esastır. Bu programlar sadece personele becerilerini geliştirme fırsatları sunmakla kalmaz, aynı zamanda işverenlere de çalışan verimliliğini artırma ve şirket kültürünü geliştirme fırsatları sunar. Yapılan araştırmalar çalışan eğitim ve gelişim programlarının, çalışan performansını artırmak için kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi'nde* yayınlanan 2019 tarihli bir rapor, sözü edilen bu durumu teyit eder mahiyettedir. Raporda, ankete katılan çalışanların %90'ının eğitim ve gelişim programlarının iş performanslarını iyileştirdiği konusunda hemfikir olduğunu gösteriyor. Şirketler, çalışanlar için birçok türde yüz yüze veya çevrimiçi eğitim ve gelişim fırsatı sunarak onlara değer katarak personel verimliliğini arttırabilirler ([online.maryville.edu/blog/importance-of-training-and-development/](http://online.maryville.edu/blog/importance-of-training-and-development/)).

Çalışanlara eğitim ve gelişim sağlamak, işverenlerin çalışanlarının sahip olmasını istedikleri bilgi ve becerileri belirlemelerine olanak tanır. Eğitim ve geliştirme programları, çalışanları yeni beceriler konusunda eğitebilir veya üretkenliği artırmak için mevcut beceriler hakkında güncellemeler sağlayabilirler. Bu durum süreçlerin daha iyi anlaşılmasına ve açıkça tanımlanmış hedeflere dayanarak çalışanların görevleri bireysel veya ekipler halinde yönetmesine yardımcı olur. Çalışanlar işleri için gerekli beceriler konusunda bilgili olduklarından, görevleri yerine getirmenin yollarını bulmak için daha az zamana ihtiyaçları olacaktır( [online.maryville.edu/blog/importance-of-training-and-development/](http://online.maryville.edu/blog/importance-of-training-and-development/)).

Kurumlarda çalışanlara değer katmanın birçok yolu vardır ancak kurum kültürü bize o kurumun kendi personelini hangi alanlarda değerli hissettirebildiğinin ipuçlarını verebilir. Örneğin öneri sistemi kullanan kurumlar çalışanlarının fikirlerini değerlendirerek onları kurumun bir parçası olduğunu hissettirirler. Bazı kurumlarda ödül sistemi kullanılarak personelleri daha başarılı işler yapma hususunda güdüleyerek iş verimini arttırabilirler. Haftada 40 saat ve üstü çalışma prensibinde insanların birçok önemli işini halledemediği, sağlık sorunlarını çözemediği, çocuklarıyla vakit geçiremediği vb. durumların çalışanlarda psikolojik baskı oluşmaktadır. Bu ve benzeri durumların önüne geçebilmek için kamu kurumlarında esnek çalışma saatlerinin uygulanması çalışanları daha mutlu hissettirebilir. Bunlar dışında belli

zamanlarda stres atma etkinlikleri düzenlemek, gönüllü faaliyet ortamları sağlamak, çalışanlara özel sağlık olanakları sağlamak vb. uygulamalarında çalışanları motive ederek onlarda değerlilik hissi oluşturacağı öngörülmektedir.

#### **1.2.4. Mevzuatları Güncel Tutmak**

Kamuda inovasyonun önündeki büyük engellerden birisi mevzuat ve yasaların inovasyon programları için gerekli ortamı sağlayamamalarıdır. Kamuoyunun beklentilerine cevap verebilmek için uzman bilgi her zamankinden daha hızlı oluşturulmakta ve kullanılmaya başlanmaktadır. Kamu sektöründe inovasyonlar yoluyla vatandaş isteklerine çözüm üretme, insan kaynağını verimli kullanma, özel sektör gereksinimlerini karşılama, uluslararası alanlardaki düzenlemelere uyum nedenleriyle rekabet teşviki artırılmalıdır. Bununla beraber sosyal medyanın gelişimi ile iyileştirilmiş veri ve daha iyi ölçüm ve şeffaflık, inceleme gerektiren mevzuat kamu sektörünün performansı üzerinde kamuoyu oluşumunu artırmaktadır. Vatandaşlar, hükümet programlarının etkinliğini ve verimliliğini izleme ve raporlama konusunda kamu kurumlarıyla her zamankinden daha fazla bağlantı içindedir. Kamu sektörü yetenek ve kredibilitesini artırmak, sorun alanlarıyla mücadele edebilmek ve gerekli iyileştirici faaliyetler için değerlendirme ve ölçüm kriterlerini yeniden düzenlemelidir. Diğer taraftan dünyanın dört bir yanındaki bilgiye ulaşabilen vatandaşlar dünya çapında gerçekleşen yeniliklerin giderek farkına varmakta ve kendi yerel hükümetlerine bu yenilikleri izlemede baskı unsuru olmaktadır (Satı, 2019). Dolayısıyla, şirketlerin inovasyon faaliyetlerini etkileyen ve inovasyon süreçlerini başarıyla yönetmelerini sağlayan şartların oluşturulmasında devlete önemli rol düşmektedir.

Örneğin, Amerika’da kültürün, toplumun, ekonomik ve yasal kurumların inovasyonunu teşvik eden bir ortam yarattığı; bunun bir kanıtı olarak her yıl ülkede 500.000 şirketin kurulduğu; 2003 yılında, her 100 yetişkinden 11’inin (Avrupa’daki tüm diğer ülkelerden daha yüksek bir oranda) girişimcilik faaliyeti içinde bulunduğu ifade edilmektedir. Ülkedeki şirketler sadece sayıca değil aynı zamanda inovasyon performansı bakımından da ilerdedir. Bunu sağlayan faktörler, politik istikrar, uygun politikalar, kanunlar ve düzenlemeler, fikri hakların korunmasına yönelik mevzuat ve uygulamalar, finansman ve insan kaynağına kolay ulaşım ve inovasyon konusunda işbirliği yapması gereken kuruluşlar arasındaki yakın ilişki olarak sıralanmaktadır. Özellikle bu sonuncu etkenin önemi ve bu konuda üniversitelerin oynadığı rol, şu örnekle vurgulanmaktadır: “Sadece bir üniversitedeki, Massachusetts Institute of Technology”deki (MIT), araştırmalardan ve araştırmacılardan kurulan şirketlerin oluşturacağı

bir ulus, dünyanın gayrisafi yurtiçi hâsıla bakımından en büyük 24. ekonomisini oluşturur (Elçi-Karataylı, 2008).

Ayrıca şirketler, muhasebe, yatırım bankacılığı, danışmanlık ve mühendislik hizmetleri gibi güvendikleri diğer iş girdilerini tedarik etmeyle ilgili kalite ve riskleri değerlendirdikleri kadar, piyasalar aracılığıyla sunulan hukuk hizmetlerinin kalite ve risklerini de değerlendirebilirler. Ayrıca, birçok şirket, yasal piyasada satın alma acentesi olarak hareket eden ve alternatif yasal ürün ve hizmetlerin maliyet ve faydalarını analiz etme kapasitesinde yüksek düzeyde uzmanlık sağlayan kurum içi avukatlar istihdam etmektedir. Pazarlık gücündeki veya geleneksel tüketici koruma düzenlemesini canlandıran bilgilerdeki önemli dengesizliklerle ilgili endişelerin mevcut olduğu ortam bu değildir. Ve ticari yasal ürünler ve hizmetler için piyasada tehlikede olan değerler, politik veya demokratik haklar veya değerler değil, temelde kârdır.

Sonuç olarak Kamunun İnovasyon Kültürü oluşturabilmesi uygun ve istikrarlı bir politika oluşturma yeteneğine bağlıdır. İş yasası ve ilgili mevzuat, eğitim ve diğer sosyal etkiler, rekabet mevzuatı, çevre ve güvenlik mevzuatı, alt yapı, bilgiye erişim: olanakları, makroekonomik koşullar, siyasi istikrar, kamu satın alması, ar-ge finansmanı, yabancı sermaye ve işgücüne dair mevzuat, vergi mevzuatı vb. politikalar devletin etki edebildiği konulardır. Bu alanlarda üzerinde yoğunlaşarak inovasyonu teşvik eden politikalar oluşturulabildiği sürece ülkede ulusal inovasyonla ilgili kamu politikası oluşturulabilir.

### **1.2.5. AR-GE oluşturmak**

Ar-Ge, Frascati Kılavuzunda “İnsanlığın, kültür bilgisini ve toplum da dâhil olmak üzere bilgi birikimini arttırmak ve mevcut bilgiden yeni uygulamalar oluşturmak için yürütülen, yaratıcı ve sistematik çalışmalar” olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2015). Tarihte ilk defa 1930'larda ünlü Avusturyalı iktisatçı ve siyaset bilimci Joseph Alois Schumpeter inovasyonu ekonomi ve kalkınmanın arkasındaki itici güç olarak tanımlamış ve ekonomilerin yenilikçi faaliyetlerle yeniden şekilleneceğini öngörmüştür (Gemici-Öztürk, 2020). Ar-Ge faaliyetleri inovasyonu harekete geçirir; Ar-Ge'nin büyümeyi inovasyon aracılığıyla doğrudan tetiklediği belirtilmektedir. İnovasyon kabiliyeti, kişi başına milli gelir seviyesini olumlu yönde etkilemektedir. Ülkelerin Ar-Ge çabaları ile inovasyon arasında ve inovasyon ile kişi başına düşen milli gelirleri arasında önemli bir ilişkinin olup olmadığını 20 OECD üyesi -10 OECD üyesi olmayan ülke üzerinden araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda, inovasyon ve kişi başına

düşen milli gelir arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, OECD ülkelerinin Ar-Ge'ye yatırım yaparak, inovasyonlarını arttırdığı da araştırmanın sonuçlarındandır. Ar-Ge harcamalarının bir anlamda sonucu olan “yüksek teknoloji” üretimi ve kullanımı verimliliği arttırmaktadır. İnovasyonun işgücü ve toplam faktör verimliliği üzerinde olumlu etkide bulunduğu ve refah düzeyinin artmasına katkı sağladığı; Ar-Ge harcamalarının ise, inovasyon açısından gerekli girdiler arasında olduğu değerlendirilmektedir (Çolak vd., 2015)

2000'li yılların başından bu yana yapılan ekonomik reformlarla Türkiye, kişi başına düşen GSYİH'sını alt-orta gelir grubundan üst-orta gelir düzeyine yükseltmeyi başarmıştır. Bununla birlikte, düşük-orta gelirden üst-orta gelire geçilirken kullanılan ucuz emek ve emek-yoğun endüstrilere sahip olmanın avantajları giderek ortadan kaybolmaktadır. Son yıllarda nispeten düşük büyüme oranları bunu açıkça göstermektedir. Türkiye ağırlıklı olarak yüksek teknoloji ürünler ithal etmekte, buna mukabil orta derece ucuz teknoloji gerektiren işler yapmakta ve ürünler ihraç etmektedir. Maalesef Türkiye orta teknolojik düzeyin üzerine çıkamamaktadır. Bu yüzden mevcut durumda cari açığı kapatması çok güç olmaktadır. Dolayısıyla, gelişmiş ülkeler ligine dâhil olmak için Türkiye, teknoloji geliştirmek ve yenilikçi ve rekabetçi ürünler üretmek konusunda ciddi bir ihtiyaç duymaktadır. Bir ülke ancak politikalarını ve stratejilerini, stratejik hedefleri doğrultusunda geliştirirse, ülkenin içinde bulunduğu sosyal, kültürel ve ekonomik koşulların iyileştirilmesine yönelik bir adım atmış olacaktır. Bu nedenle Ar-Ge faaliyetleri, gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmek ve ekonomik olarak güçlü bir ülke olmak açısından çok önemlidir. Üretici bir toplum haline gelmek için Ar-Ge'ye dayalı ekonomi politikaları uygulanmalı ve Ar-Ge yönetim stratejisinin bir parçası değil, stratejinin kendisi olmalıdır (Gemici-Öztürk, 2020).

Özellikle hızlı bir ekonomik büyüme sürecinin mevcut hükümetin öncelikli hedefleri arasında yer almasından dolayı, söz konusu kavramlar pek çok kişi ve kurum tarafından tartışılmakta, Ar-Ge ve yenilik kavramları görsel ve yazılı basında sıkça gündeme gelmektedir. Öte yandan; İnovasyon kültürü oluşturmak adına bilim, teknoloji ve yenilik politikaları Türkiye'de özellikle 2005 yılı sonrasında uygulanan iktisat politikalarının önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Üniversitelerin bilimsel araştırma projelerine ayrılan kaynaklar artırılmış, özel sektörün Ar-Ge ve yenilik projelerine sağlanan doğrudan destek ve vergi indirimi/muafiyeti şeklindeki dolaylı teşvikler ciddi boyutlara ulaşmıştır. Bu inovasyon kültürünün devam edebilmesi adına günümüzde kamu kurumları, üniversiteler ve özel şirketler “Ar-Ge ve Yenilik” temalı projeler ve çalışmalar yürütmeye devam etmektedir (Akçomak vd., 2016).

# İNOVASYON KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

## 1. İnovasyon Kültürünün Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Katkısı

Günümüzün son derece dinamik ve rekabetçi iş ortamında, kuruluşlar pazardan ve müşterilerden sürekli artan ihtiyaç ve beklentileri karşılama konusunda daha büyük zorluklara maruz kalmaktadır. Organizasyonun rekabet edebilirliğini ve başarısını sağlamak için, yöneticilerin inovasyonu, organizasyon için kilit bir unsur olarak kabul etmeleri, inovasyonun bu anlamda kilit faktörlerden biri olduğunu bilmelerine bağlıdır. Bu çalışma esasında, bir organizasyonun inovasyon sürecini, uygulamasını ve bundan faydalanmasını destekleyebilecek bir inovasyon kültürünü geliştirmede iyi insan kaynakları yönetiminin rolünü ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, inovasyonu destekleyen insan kaynakları yönetimi faaliyetleri analiz edilerek, bir organizasyonda yenilikçi bir kültür geliştirmenin ana belirleyicileri arasında bağlantı kurmaya çalışılmıştır. İyi bir fikir bir kişiden gelir, ancak bir ekip tarafından inovasyona dönüştürülür, bu nedenle insan kaynakları yönetimi bir inovasyon motoru olmalıdır (Maier vd., 2018).

İnsan kaynakları yönetiminin içeriğine ve kalitesine bağlı olarak, bir organizasyonun başarısının, performansının ve rekabet gücünün büyük ölçüde ortaya çıktığı bilinmektedir. Nitekim alandaki birçok uzmanın vurguladığı gibi, bir organizasyonun rekabet avantajı, çalışanlarında bulunur. İnsanlar, faaliyet gösterdikleri alandan bağımsız olarak tüm organizasyonların ortak bir kaynağıdır ve eşit derecede hayati bir kaynaktır. Bu hayatta kalmalarını, gelişmelerini ve rekabetçi başarılarını sağlayan bir kaynaktır (Maier vd., 2018). Neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını bilen insanların fiili varlığı olmadan, kuruluşların hedeflerine ulaşması imkânsızdır. Nitekim bu çalışmanın amacı da, insan kaynakları yönetimi ile organizasyonların inovasyon performansı arasındaki bağlantıyı vurgulamaktır. İnovasyon kültürü, stratejik insan kaynakları yönetimine hata durumlarında tolerans, öneri ve ödül sistemleri, kendini geliştirebilme fırsatları, yeteneklerin ortaya çıkabileceği imkânların bulunduğu çalışma ortamları, yönetime katılımın sağlandığı, çalışanlara değer katarak aidiyet duygusunu ön plana çıkarılması gibi birçok katkı sunarak performansı olumlu etkileyen çalışma yöntemlerinin kurumlarda yerleşmesini sağlar.

### 1.1. Türkiye’de Kamu Personeli Kavramı

Mevcut kamu personeli kavramının birçok anlamda tanımlandığı görülmektedir. Geniş anlamda kamu personeli kavramı, kamu kesiminde görev yapan ve farklı hukuki statülere sahip

tüm personeli kapsamaktadır. Seçilmişlerden atanmışlara kadar kamu adına görev yapan herkes bu geniş anlamlı tanıma girmektedir. Kamu personeli ise; 1982 Anayasasının 128. Maddesinde şu şekilde tanımlanmaktadır: “Devletin kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer tüzel kişilerin genel idare esaslarına göre yürütmekle sorumlu oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve daimi görevleri yürüten personeldir”. Özetle Memur, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde çalışan , genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken hizmetlerde görev yapan , asli ve daimi görevleri yerine getiren kamu personelidir. Bu asli ve sürekli görevler; genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim işleri olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda beyan edilmiştir. (Sayan, 2009). Anayasada kamu çalışanlarını belirlemek için üç temel ölçüte değinilmektedir.. Bunlardan ilki yönetimin genel idare esaslarına göre yürütülmesidir. İkinci ölçüt, görevin yerine getirilebilmesi adına araya hiç kimsenin girmemesini, sürekliliğin devam etmesidir. Üçüncü ölçüt memurların ve statüsü farklı kamu personelinin verilen işleri yerine getirmesidir. Dolayısıyla, 14 Temmuz 1965 yılında kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun ilk metninde memurlar, sözleşmeli personel ve yevmiyeli personel olarak adlandırılan istihdam şeklini benimserken, kamu hizmetlerinin asliliği ve sürekliliği ilkesi gereği, 1982 anayasasındaki kanunda gerçekleştirilen değişiklikle, geçici personel ibaresi de eklenerek, istihdam şekli dörde çıkarılmıştır (İzci-Yıldız, 2017). Ancak kamuda geçici personel olarak çalışanların 4/4/2007 tarihli ve 5620 sayılı kanun ile sürekli işçi kadrolarına veya sözleşmeli personel statüsüne geçirilerek bu ibare değiştirilmiştir. Zamanla istihdam alanı akademik ve askeri personeli, hâkim ve savcılarını da alacak biçimde daha da genişletilmiştir (On Birinci Kalkınma Planı, 2018).

Kamu Personeli	Mevzuat	Tarih
Devlet memurları	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu	1965
Akademik personel	2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu	1983
Askeri personel	926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu	1967
Hakim-savcılar	2802 sayılı Hakimler ve Savcılar Kanunu	1983
Sözleşmeli personel	7/15754 sayılı Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar	1978
KİT personeli	399 sayılı KİT Personel Rejiminin Düzenlenmesi Hk. KHK	1990
İşçiler (sürekli işçiler, belediye şirket işçileri)	4857 sayılı İş Kanunu	2003

**Tablo 4. Türkiye Kamu Personeli ve Kapsamı Tablosu**

**Kaynak:** (On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi, s.11)

Yukarıdaki tabloda gösterilen bilgilerden de anlaşıldığı üzere, kamuda görev dağılımının kapsamı oldukça geniştir. Her bir farklı istihdam şeklinin kendisine özgü bir istihdam rejiminin oluşturduğu alanın dikkat çeken bir başka özelliğidir. Bu yüzden kamusal istihdama bağlı bir düzenleme yapılmak istendiğinde birbirinden çok farklı alanlarda değişiklik yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. Kamu personel rejiminin çok parçalı bir işleyişe sahip olduğu bilinmektedir.

Bu durum kamu insan gücü planlamasında ayrıntılı düzenlemeler kanunu elzem tutmaktadır. (On Birinci Kalkınma Planı, 2018).

## 1.2.Türkiye’de Kamu Personeli Yönetimi Anlayışı

Türkiye’de kamu personel yönetimi anlayışı geleneksel hiyerarşik yönetim anlayışının uzantısı olarak gelişmiştir. Uygulamada olan merkeziyetçi kamu yönetim yaklaşımları personel yönetimi anlayışında belirleyici rolde olmuştur. İmparatorluk döneminde oluşmaya başlayan bu yönetim sisteminin etkilendiği akımın nitelikleri şu şekilde özetlenebilir: “Yönetim sistemi merkezidir; yani yetkiler tepede toplanmıştır. Kararlar merkezde alınır. Yönetim sistemi kuralcı ve mevzuatçıdır; kurallara ve yasalara sıkı sıkıya bağlılık esastır. Gelenekçidir; yani, alışlageldiği gibi çalışmak, mevcudu korumak, yeniliklere direnç göstermek, idari geleneklere bağlılık esastır. Seçkincidir, yani devlet memuriyeti sadece okumuş olanların mesleğidir, bu durumuyla da devlet hizmetine değer veren bir modeldir.” Devlet işlerinin ancak belirli bir eğitim ve terbiyeden geçirilmiş bulunan, bilgili ve tecrübeli memurlarla yerine getirilebileceği

öngörülmüştür. Bu dönemde temelleri atılan kamu yönetimi anlayışı, yapısal ve işlevsel özelliklerini muhafaza ederek Cumhuriyete kadar taşınmış, kamu personel yönetimi anlayışına ve uygulamalarına yön veren temel dinamik haline gelmiştir (İzci-Yıldız, 2017).

1970'lerden sonra tüm dünyada yaşanan ekonomik krizler ile kamu borçlarının artması, kaynakların yetersiz kalması ile birlikte kamu hizmetlerinin kapsamı tartışılmaya başlanmıştır. Kriz baş gösteren ülkelerde yerel özellikler gösterse de kamu yönetiminin aktifleştirilmesinin önem arz ettiği kabul görmüştür. Bu gelişmelerin yanı sıra yerelleşme, yönetişim, e-devlet, şeffaflık, esneklik, performans yönetimi, devlet-yurttaş ilişkisi kavramları da ön plana çıkmıştır (On Birinci Kalkınma Planı, 2018). Kamu personel rejiminin işleyişi mevzuatlarla belirlendiğinden, bu alanda yapılması öngörülen değişiklikler büyük ölçüde yasal düzenleme gerektirmektedir. Bu durum, kamusal istihdam alanında yapılacak düzenlemeleri zorlaştıran sebeplerdendir. Onuncu Kalkınma Planı döneminde (2014-2018) kamu insan kaynakları alanında önemli adımlar atılmış, kayda değer değişiklikler yapılmıştır (Onuncu Kalkınma Planı, 2013). Ancak geleneksel yönetim anlayışı, hiyerarşik sistem, bütçe sorunu, insan kaynakları yönetiminin çalışanlarca içselleştirilememesi gibi durumlar sebebiyle birçok değişikliğin henüz hayata geçirilemediği görülmektedir.

### **1.3.Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminin Temel Sorunları**

Kamu personeli kavramı; atama işlemiyle bireysel olarak hizmete bağlanan ve kamusal işlerin yürütülmesi için kamu kurumlarına istihdam edilen kişiler için kullanılan bir kavramdır. Kamu personel sistemi ise, kamusal hizmetlerin yerine getirilmesi için kamunun çeşitli alanlarına istihdam edilen kişileri kapsayan bütüncül bir yapı ve işleyişi anlatır. Bu sistemdeki değişiklik, idari reform çalışmaları kapsamında, kamu personel sisteminde yapılan reform çalışmalarıyla gerçekleştirilir. Bu kapsamda, reform, yeniden biçimlendirmek, düzenlemek anlamına gelirken, idari reform, devletin yapı ve işleyişinde bir takım değişiklikleri meydana getiren düzenlemelerden oluşmaktadır. Bu değişikliğin meydana geldiği önemli alanlardan biri de idari reformlarının temelinde yer alan personel sorunlarıdır (Eşki, Ş. (2014).

Kamu personeli sorunu güncelliğini kaybetmeyen siyasal, hukuksal ve teknik yönleri bulunan karmaşık ve evrensel bir konudur. Kamu personeli sorunu başka bir ifadeyle “devlet sorunu” olarak da tanımlanmaktadır. Personel işlerinin yürütülmesi konusunda bugüne kadar birçok düzenleme yapılsada, yapılan çalışmalar ve yazılan raporlar daha çok denkleştirme, parçalanmış, dağılmış bir sistemi tekrar birleştirme ve işlevsel bir hale getirme niteliği taşımaktadır. Personel rejimimiz, birçok konuda değişim geçirsede karmaşık ve içinden çıkılmaz bir hal almaya devam etmiştir. Kamu yönetim sistemimiz son iki yüzyıldır gelenekçi

yönetimden yeni yönetim sistemine geçişi devam eden bir yeniden yapılanma ve değişim süreci geçirmektedir.. Bu değişim sürecinin bir ayağını kamu personel sorunu oluşturmaktadır (İzci-Yıldız, 2017). Ülkedeki bürokratik idari yapılanma sebebiyle işlerin yerine getirilmesi sürecinde bir çok engelle karşılaşılmaktadır. Yapılacak işlerin zamanında ve mumtazam bir şekilde yapılmasına engel olan bu etkenleri şu şekilde sıralamak mümkündür: (Demirkan, 2003: 18).

- Hiçbir karşılık ödemededen bir şeyleri elde etme alışkanlığı,
- Liyakat kültüründen çok, sadakat kültürüne olan inanç,
- Kişisel insiyatif kullanamama, dolayısıyla yöneticilere fazla bağımlılık
- Yönetişimsizlik ve analitik düşünememe,
- İşin gerektirdiği vasıfları taşımama, işin ehli olmama
- Nemelazımcılık ve günü kurtarma kaygısı,
- Vizyon eksikliği ve rutin içinde boğulmak.

Performansa göre ücretlendirme yapılmaması, ödüllendirme eksikliği, çalışan çalışmayan ayrımının belirsizliği, yeteneğe ve yaratıcılığa gereken değer verilmemesi, hizmet içi eğitimlerin yetersizliği ve süreklilik taşımaması gibi, kısaca sistemin bilgiye, çalışmaya, yeteneğe kıymet vermemesinden kaynaklanan verimsizlik sorunu, ülkenin geleceği açısından da son derece önemli bir paradoksu gündeme getirmektedir. Türkiye, kalkınması ve ilerlemesi için hayati öneme sahip, olmazsa olmaz sayılabilen birçok kamu hizmetini, giderek daha yetersiz ve niteliksiz kamu görevlisi ile götürmek zorunda kalmaktadır (İzci-Yıldız, 2017).

Sadece özel sektörün kalkınmayı hızlandıracağı, büyümenin öncüsü olacağı, eşitsizlikleri yok edeceği ve daha kaliteli bir yaşam sunacağı tezinin acı sonuçlarının görülmesi vatandaşların hükümetlerden taleplerini arttırmış ve farklı yaklaşımların ve farklı çözümlerin geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Tüm hükümetlerin/kamu yönetimlerinin karşı karşıya oldukları temel sorunlar üç ana başlıkta toplanabilir:

1. Azalan kaynaklarına ve sınırlı işletme kapasitelerine karşın daha geniş kesimlere daha iyi hizmet sağlanması. Yani kaynakların kullanımında ve kapasitenin arttırılmasında daha etkin olmanın ötesinde yenilikçi olunması gereğidir.

2. Vatandaş odaklı kamu idaresinin oluşmasını özendirerek kamu kurumlarının daha hesap verebilir- şeffaf- empati yapabilen, etkili olmasının sağlanması.

3. Kendilerine sunulan hizmetin tüketicisi değil aynı zamanda meydana gelen sorunların çözümü ile daha fazla ilgilenmek/katkıda bulunmak isteyen vatandaşların bu isteğine daha duyarlı olunmasını sağlamak şeklinde sıralanabilir(Akyos, 2007).

Yukarıda kamu sorunlarından bahsedilirken 3 ana başlık üzerinde durulmuştur. Ancak Müfit Akyos'un yapmış olduğu bu tespitinden günümüze kamunun vatandaşa dayalı birçok inovasyonu gerçekleştirdiği ve bu konuda çalışmalara devam ettiği görülmektedir. E-Nabız, E-Okul, E-Devlet, Hızlı Tren, Öneri ve Şikâyet Hatları vb. bu çalışmalara en güzel örneklerdir. Nitekim bu örnekler kamuda vatandaş odaklı inovasyon kültürünün yavaş yavaş oturduğunu göstermekte dolayısıyla vatandaş memnuniyetini arttırmaktadır. Ancak yapılan literatür araştırmasından kamu alanında çalışan insan kaynaklarını aynı oranda geliştirecek inovasyonların zayıf olduğu gözlemlenmiştir. Kamu insan kaynaklarının hiyerarşik yönetim sistemi sebebiyle yetenekli çalışanların performansını etkileyecek, yeteneklerini ortaya çıkaracak bir sistemin oluşturulmadığı anlaşılmaktadır. Kamuda çalışan personellere ait oluşturulan yönetmelik, yönerge ve genelgelerin yetersiz olması sebebiyle birçok yenilik gerçekleştirilememektedir. Özel sektördeki insan kaynaklarının yönetimi incelediğinde stratejik ve hızlı kararlarla personelin çok daha verimli olacak şekilde çalıştırıldığını söyleyebiliriz. Ayrıca özel sektördeki çalışanların stratejik insan kaynakları yönetiminde inovasyon kültürünün uygulanarak performansının en üst düzeye çıkarılmaya çalışıldığını söyleyebiliriz. Kamu sektöründeki çalışanların bu yönde eğitilemediği görülmektedir. Bu yüzden kamu insan kaynaklarının inovatif yönden geliştirilemediğini söylemek mümkündür.

Türkiye'nin kamusal istihdamı alanında beklentileri karşılayan kamu insan gücü planlaması yapılamamıştır. Hangi mecrada, ne kadar sayıda ve nitelikte kamu personeline ihtiyaç duyulduğu konusunda bir analiz çalışması yapılmamış; kamu insan kaynaklarının geliştirilmesi açısından makro ve mikro hedefler belirlenmemiştir (On Birinci Kalkınma Planı, 2018). Kamuda istihdam edilen personelin statüleri ile ilgili olarak bir karmaşanın olması, görevde yükselme konusunun mevzuatta açık ve yeterli bir şekilde tanımlanmamış olması, kamu personelinin kurum ve kuruluşlar arasında dengesiz ve yetersiz dağılımı, personelin maaş düzeyinin verdiği hizmetle uyumsuzluğu kamu personel işleyişinde göze çarpan önemli sorunlardır (On Birinci Kalkınma, 2018).

Kamu personelinin statüsü konusunda sürekli tartışma yaşanmaktadır. Anayasa'da "Devletin, kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzelkişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür" kuralı getirilmiş olmakla birlikte hangi hizmetlerin memurlar hangilerinin diğer kamu görevlileri eliyle yürütüleceği net tanımlanmamıştır. Ayrıca kamu görevlisi kavramı da tartışılmaya başlanmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışının da etkisiyle kamu kurumlarında özel sektör çalışanlarına benzer statüde

personel istihdamı yapılmaya başlanmıştır. Bir taraftan kamu hizmetlerinin mutlak iş güvencesine sahip memurlar eliyle yürütülmesi gerektiği dile getirilirken, diğer taraftan iş güvencesinin tüm istihdam biçimleri ya da unvanlar için geçerli olmasının gerçekçi olmadığı; görev ve unvan ayrımı esasında kimlerin hangi statüde çalışması gerektiğinin yeniden belirlenmesinin daha doğru olacağı dile getirilmektedir. Bu kapsamda gelecekte hangi statülerin yürürlükte olacağı ve statü hukukuna tabi memurlarla özel hukuk hükümlerine tabi kamu çalışanları olarak ikili bir ayrıma gidilmesinin sağlayacağı avantajlar ve dezavantajlar tartışılmaktadır (On Birinci Kalkınma, 2018).

Bir taraftan kamu kurumlarına kadrolu memur atamalarına sıcak bakılmazken diğer taraftan yasal düzenlemelerle bütün çalışanların statüsünün değiştirilmesine dair tartışılmalıdır. Bu çalışmaların kamuda insan gücü planlamasında nasıl bir etki oluşturduğunun analiz edilerek, irdelenmesi gerekir. Mali otoritenin memur istihdamına sınırlama getirmesi personel talebinde bulunan kurumları dolaylı olarak memurluk dışındaki statülere yönlendirmekte ancak statü dışında çalışanlar bir süre sonra yasal düzenleme ile devlet kadrolarına alındığı görülmektedir. Bu durum kamu personel rejiminin bir politika doğrultusunda düzenli bir istikamette yönelmesini zorlaştırmaktadır. Birde kamu insan kaynakları yönetiminde en önemli eksiklerden birisi etkili kamu hizmeti sunumunu destekleyecek bir personel değerlendirme, performans sisteminin bulunmayışıdır (On Birinci Kalkınma, 2018).

Bu bağlamda tüm bu sorunla incelendiğinde yıllardır devam eden personel yönetim sisteminin bir anda değişmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi tabiki kolay olmayacaktır. Ancak kamu yönetiminin görevlerini etkin, verimli ve kaliteli bir şekilde yerine getirebilmesi için sorunsuz bir personel yönetimine ihtiyaç duyulduğu aşikardır. Mevcut duruma bakıldığında da yeni bir düzenlemeye gidilmesi elzem görülmektedir (İzci-Yıldız, 2017).

#### **1.4.Kamu Personeli Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

Kurumlardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumsal rekabette üstünlük sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan insan kaynağının sağlanması, istihdamın geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, devletin temel kamusal hizmetleri yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikte personelin tedarik edilmesi, istihdam edilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi ve kurumsal hedefler doğrultusunda en verimli biçimde kullanılmasını ifade etmektedir (İzci-Yıldız, 2017).

Devlet memurları kanunu, insan kaynakları süreçlerine cevap vermemekle birlikte işe alma, performans değerlendirme, kariyer gibi süreçler farklı isimlerle de olsa tamamen belirli

kurallar ile sınırlandırılmış klasik kavramları içermektedir. Kamu yönetiminde insan kaynaklarına geçişi mecburi kılan nedenlerin başında özel sektöre olan özentinin etkili olduğu kanaati oluşmaktadır. Dünyada ve ülkemizde, insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan düzenlemeler, ortaya çıkan genç ve vizyonlu insan kaynakları liderleri ve seçkin özel sektör temsilcileri, kamu yönetiminin insan kaynakları yönetimine merakını arttırmıştır (<https://www.ekremozturk.com/kamuda-insan-kaynaklari-yonetimi-uzerine/>).

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlanan modern bir terimdir. Ancak, bu yeni terim dar kapsamlı personel yönetimi kavramından önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Geleneksel personel yönetimi, işe alma, eğitim ve sosyal haklarla ilgili programlar ve bunların performans, tatmin ve işgücü devri üzerindeki etkileri gibi durumlarla uğraşırken, yeni insan kaynakları yönetimi davranış bilimleri ve teknikleri ile benzeri istihdam ilişkileri sorunlarında sürekli ve etkili bir gelişmeyi baz almaktadır. Bu haliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi yerine getirmekle birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir sorumluluk almamaktaydı. Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada maalesef yetersiz kalmıştır(Ekinci, 2008).

Kamu yönetiminde insan kaynaklarına geçişi zorunlu kılan nedenlerin belki de en önemlisi dünyada kamu yönetiminde oluşan yeni anlayışların etkisinin olduğu söylenebilir. Yirminci yüzyıl boyunca hâkim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, yerini giderek daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı kamu yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu basit bir reform ya da işletme tarzındaki değişiklik değil, devletin toplumdaki rolünde ve devlet-vatandaş ilişkisinde önemli bir anlayış değişimini göstermektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı; verilen hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve performans hedefleriyle çıktılara önem vermektedir. (Öztürk, 2015).

Dünyada yaşanan sosyal, ekonomik, politik ve kültürel anlamdaki değişimler devletleri, yönetimleri, bireyleri hızla etkisi altına alarak yeni bir düzen kurulmasına kapı açmıştır. Böylece eski değerler yerini yenilere bırakarak, dünyayı yeniden yapılandıran ve küreselleşme süreci olarak bilinen bir değişim başlamıştır. Küreselleşme süreci ile kamu yönetimi anlayışındaki değişim, kamu idarelerinde personel sistemi olarak kurgulanan klasik yapıyı, insan kaynakları yönetimi biçiminde dönüştürmüştür. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların

ihtiyaçlarını belirleyen ve karşılayan, onlara uygun bir çalışma ortamı hazırlayan, çalışanına değer veren ve onu kurumun temel değeri olarak gören bir sistemdir. Kamu idarelerinde insan kaynakları yönetiminin değişip gelişmesine yönelik sebeplerin en başında, dünyada kamu idarelerine dair yeni anlayışların gelişmesi ve yirminci yüzyılın katı, hiyerarşik, bürokratik kamu idaresi anlayışının gittikçe daha esnek bir yapıya bürünmesi gelmektedir (Derya-Negiz, 2018).

Türkiye’de Kalkınma Planlarındaki reform anlayışı doğrusal bir çizgide ilerleyememiş dünyadaki değişmelere göre farklılık göstermiştir. Örneğin; ilk üç Kalkınma Planında “kamu görevlerinin daha etkin olarak yapılabilmesinin sağlanacağına” ilişkin amaçlar varken özellikle Dördüncü Plandan itibaren “kamu idarelerinin fonksiyonlarının tekrar ele alınıp tanımlanmasından” bahsedilmeye başlanılmıştır. Ancak 2000’li yılları kapsayan Sekizinci ve özellikle Dokuzuncu Planda yeni kamu yönetimi eksenli öneriler getirilmiş, önceki planlarda ulaşılamayan hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili ayrıntılı değerlendirmelerde bulunulmuştur. Zaten Dokuzuncu Planın kamu idaresi reformuna yaklaşımı, Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanunla başlatılan reform girişimi içerisinde sergilenen yaklaşımın yansımaları şeklindedir (Haktankaçmaz, 2011:73). Dokuzuncu Kalkınma Planı plandan önce ve sonra olarak insan kaynaklarının geliştirilmesi başlığı altında personel yönetimindeki farklılıklara yaptığı vurgu açısından önemli bir çalışmadır. Plandan önceki dönemde kamu personelinin yetkin bir düzeye çıkarılabilmesi için kamu idarelerinde etkili bir insan kaynakları planlaması yapılamamıştır. Plan döneminde yapılması gerekenler olarak, kamu idarelerinde tüm çalışanların yetkin bir seviyeye ulaştırılması ve farklılaşan şartlara adapte olabilmesi için etkili bir insan kaynakları planlamasının yapılmasına yer verilmiştir. Bu doğrultuda etkinliğin ve verimliliğin artırılması amacıyla değişik kurum ve kuruluşlarda görevlendirilmelerine imkân sağlayacak esnek çalışma modelleri benimsenecek ve bununla alakalı mevzuat düzenlemeleri Kamu İdarelerinde Esnek Çalışmaya Dair Kavramsal Bir Çerçeve [571] yapılacaktır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2016a). Bütün bu çalışmalar, kamu idarelerinin bir gelişme sürecinde olduğunu göstermektedir. Onuncu Kalkınma Planı ise insan odaklı bir kalkınma anlayışı çerçevesinde hazırlanmıştır. Dönemin Başbakanı Davutoğlu, bu Kalkınma Planını sekiz program maddesiyle açıklamış programın hedefinde de özellikle işsizler ve işgücü piyasasına giremeyen kadınlar olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca esnek çalışma planlarını artırmayı amaçladıklarını belirtmiştir ([www.ensonhaber.com/basbakan-davutoglu-8-yeni-programacikladi-2015-01-28.html](http://www.ensonhaber.com/basbakan-davutoglu-8-yeni-programacikladi-2015-01-28.html), 2015). Özetle Türk çalışma hayatında da değişimlerin dikkate alındığı kapsamlı bir reform çabası

gerekliliği gözlerden kaçmamaktadır. Bu doğrultuda işsizliğin azaltılması, kadın istihdamının çoğaltılması, işgücü verimliliğinin artırılması ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaştırılması amacıyla Onuncu Kalkınma Planı hazırlanmıştır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2016b) ve Onuncu Kalkınma Planı ile yukarıda sayılan tüm amaçların gerçekleştirileceği düşünülmüştür. Yine de Türkiye’de Kalkınma Planları açısından esnek çalışma sistemine bakıldığında her şeyden önce Planlarda reform çalışmalarına ilişkin bir sistemin oluşmadığı planlı dönemde mevcut sisteme küçük eklemeler yapılmasından ileriye gidilemediği görülmüştür (Çetin, 2010:35-36). Ancak yine de eninde sonunda böyle bir sistemin oluşacağı düşünülmüştür. 21. yüzyılda Türkiye’de de dünyada yaşanan bu gelişmeler ve tecrübeler ışığında kamu politikaları reformlarının gelişmiş ülke deneyimlerine en fazla benzeyeni olarak da nitelendirilen “Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı” hazırlanmıştır (Kutlu, 2006:245).

Küreselleşmenin sebep olduğu değişim, gelişmiş veya gelişmekte olan bütün ülkeleri etkilediği gibi; Türkiye’yi de etkisi altına almıştır. Küreselleşmenin ekonomik, kültürel ve politik sonuçları özel kurumlar ve kamu idareleri üzerinde de etkili olmaya başlamış ve diğer ülkelerde olduğu gibi kamu idarelerinde farklılaşma istekleri bu yıllardan itibaren Türkiye’de de dile gelmeye başlamıştır. Tüm bunların sonucunda da, Türkiye’de de gelişmiş ülkelerde uygulanan yönetim alanındaki değişiklikler ve ilkelerin “Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı” ile uygulanmaya çalışıldığı söylenebilir (Derya-Negiz, 2018). Tasarı baştan sona incelendiğinde belirgin bir şekilde kendini göstermektedir. Son olarak değişimde son adım, kamu yönetimi literatüründe yeni kamu hizmeti yaklaşımı olarak ifade edilen anlayıştır.

Yeni kamu hizmeti anlayışının şu yedi temel ilkeyi benimsediği literatürde ifade edilmektedir

Özcan, Kerim ve Veysel Ağca (2010)

- Yönetmek yerine hizmet etmek gereklidir,
- Kamunun çıkarı yan ürün olarak değil asıl ürün olarak değerlendirilmelidir,
- Stratejik düşünmek ve demokratik hareket etmek önemlidir,
- Hizmet müşteriye değil vatandaşa sunulur,
- Sorumluluk önemli bir konudur,
- Verimlilikten ziyade insana değer vermek daha önemlidir,
- Girişimciliğe değil vatandaşa ve kamu hizmetine önem verilmelidir (Özcan ve Ağca (2010).

Dolayısıyla yeni kamu hizmeti; kamu yönetiminde vatandaşlığı, demokratik değerlerin benimsenmesini ve kamu yararını merkeze alan kamu hizmeti yaklaşımını desteklemektedir. Bu yaklaşım geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi ile karşılaştırıldığında yaklaşımın çok güçlü demokratik idealler üzerine kurulmuş olması göze çarpmaktadır. Ancak, Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımının gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkeler bakımından uygulanabilirliği üzerinde de tartışılması gerekmektedir. Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımını gerek Geleneksel Kamu Yönetimi gerekse Yeni Kamu İşletmeciliği modellerinin sorunları karşısında faydalı bir düzeltici olarak görmekte, ancak modelin yeni olması ve daha çok OECD ülkeleri ve ABD deneyimlerine bağlı şekillenmesi nedeniyle henüz gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminin etkinliği ve etkililiği ile ilgili sorunlar bakımından yeterince kapsamlı çözümler oluşturmaktan uzak olduğuna dikkat çekmektedir (Ütük, 2015).

İnsan kaynakları yönetiminin temelinde yer alan konular ile personel yönetiminin merkezinde olan konular arasında benzerlik bulunmasına rağmen; insan kaynakları yönetiminin günümüzde meydana gelen, siyasal, toplumsal, ekonomik ve uluslararası ilişkiler alanındaki gelişmeleri dikkate alarak, türlü yeniliklere, inovasyonlara, değişimlere açık ve duyarlı; dinamik bir yapı olduğu varsayımından hareketle; geleneksel personel yönetiminin ele aldığı konuları hem içerik olarak, hem de ana temalar olarak daha geliştirdiği ve zenginleştirdiği söylenebilir. Bunun doğal bir sonucu ve günümüzde benimsenen modern yönetim anlayışının gereği olarak, personel yönetimi kavramı yerine, örgütün insan kaynaklarına daha büyük önem verildiğinin bir ifadesi ve örgütün insan kaynakları ile ilgili konularının daha ayrıntılı bir şekilde incelendiğinin bir göstergesi olarak, İKY kavramının yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (İzci-Yıldız, 2017). Aşağıdaki tabloda personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi değişik açılardan karşılaştırılmış, benzerlik ve farklılıklar özetlenmiştir.

**Tablo 5. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırılması**

Özellikler	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Yönetim Anlayışı	Kısa vadeli	Uzun vadeli, stratejik öngörülü
Örgütlenme Anlayışı	Çoğulcu, koşullara bağlı, birliktelik arz eden gruplar ve açıkça belirlenmiş kurallar ve yapılar içinde kolektif dayanışma	Tekçi, paylaşılmış değerlerin, örgütsel amaçlara bağımlılığın ve genel bir kimliğin bir araya getirdiği bireyler
Örgütsel Yapılar Ve İşleyiş	Bürokratik kural ve sınırlandırılmış roller	Doğal esneklik
Çalışmalara Yönelik Eğilimler	Düşük güven, maliyetlerin düşürülmesi yönünde itaat ettirme ve kontrolün empoze ettirilmesi	Yüksek güven, işbirliği, dayanışma ve otokontrol
Personelin Yetkive Sorumluluğu	Dikey yönetim, merkezi yönetim	Yatay hiyerarşi, yatay yönetim
Üründe (hizmette) verilen önem	Nicelik	Kalite

**Kaynak:** Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi (Öztürk, 1999).

**Tablo 6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Zaman İçindeki Değişim Tablosu**

	ÜSTLENİLEN ROL	UYGULAMALAR
<b>1900'lü yıllar</b>	<i>Operasyonel Rol</i>	Veri kayıtlarının yapılması ve saklanması. İhtiyaç duyulan bir bilgiye ulaşılması.
<b>1960'lı yıllar</b>	<i>Yönetimsel Rol</i>	Çalışanlarla ilgili yasal sorumlulukların yerine getirilmesi. Rutin personel işlerinin yönetimi.
<b>1980'li yıllar</b>	<i>Stratejik Rol</i>	Emir-komuta yönetimi ile karar sürecine katılım. Emir-komuta yönetimi ile karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi

**Kaynak:** Küçüköna, Korul, 2002).

İlk dönemin ağırlıklı konusunu, çalışanlara ait bilgilerin yer aldığı kayıt ve dosyaların tutulması oluşturmaktaydı. İkinci dönemde ise yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili çalışmalar İK işlevinde ön plana çıkmıştı. Artık 1980'li yıllardan başlayarak günümüze değin geçen sürede, konuya ilişkin olarak; rekabete dayalı üstünlüğün kazanılması ve bunun korunması ya da stratejik destek olarak adlandırılabilir bir üçüncü dönemden söz etmek mümkün olmuştur. Bu dönemde tepe yönetim İK bölümüne, emir-komuta işlevlerine ilişkin bölümlerin yaptıklarına benzer bir şekilde maliyetleri kontrol etmek, işletmenin rekabet gücünü geliştirmek ve firmaya değer katmak gibi faaliyetleri gerçekleştiren bir bölüm gözüyle bakmaktadır (Küçüköna, 2002).

1980’li yılların başından itibaren İnsan Kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “İnsan Kaynakları Stratejisi” kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur (<http://www.kobifinans.com.tr/tr/ExpertQuestion.aspx?id=10402>, 05.10.2009). İnsan Kaynakları yönetiminde stratejik bakış açısı daha ön plana çıkarken, faaliyetleri de sadece kendi çalışanlarını değil tedarikçileri, tamamlayıcılar ve hatta işletmenin müşterilerine kadar uzanmıştır. Süreçler ve görevler daha karmaşık bir yapıya sahip olmuş ve örgüt içerisindeki İnsan Kaynakları bölümü daha önemli hale gelmiştir (Çetmeli, 2006).

### **1.5.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovatif Yöntemler ve Faydaları**

Bir kurumun stratejik planlarına ulaşabilmesi için birden fazla kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklardan birisi de gün geçtikçe önemi daha da artan insan kaynakları yönetimidir. İstenilen hedeflere ulaşabilmek için beşerî kaynakların yetkinliğinin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Gerekli yetkinliğe sahip iş görenlerin olması da ancak insan kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde kullanılması ile gerçekleştirilebilmektedir. Kurumlarda, insan gücü planlaması, iş gören seçimi, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, yönetim işlevi gibi insan kaynakları işlevlerinin şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda ne kadar etkin kullanıldığı önem arz etmektedir. Bu işlevlerin etkin kullanılmasından elde edilen veriler insan kaynakları yönetiminin işletmenin stratejik ortağı olduğunu ortaya koyacaktır (Ünlü-Ayraktar, 2017).

Türkiye yenilikçi teknolojilerin çoğu açısından teknoloji geliştirme ve bu teknolojilerin üretken kullanımı konusunda gelişmiş ülkelere göre kısıtlı yeteneklere sahiptir. Ülkemizin teknolojik dönüşüme ayak uydurabilmesi için öncelikli sektör ve alanlarda nitelikli insan kaynağını zenginleştirmesi, teknolojinin işletmelere yayılımını artırması, firmaların organizasyon ve yenilik kabiliyetlerini geliştirilmesi, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve yeniliğin finansmanına yönelik etkin mekanizmaları devreye sokması On Birinci Kalkınma Planı döneminde rekabet gücü kazanması açısından öncelikli hususlar olarak öne çıkmaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023).

Vatandaşların kamu hizmetlerinden en iyi şekilde faydalanmalarını sağlamaya yönelik yeniliklerin arttırılması, kamuda inovasyon kültürünün tüm ülke genelinde yaygınlaştırılmasına bağlıdır. Bilginin sosyal faydaya dönüştürülmesi süreci olarak tanımlayabileceğimiz kamuda inovasyon için olmazsa olmaz elementlerinden kamu çalışanlarının inovasyon üretiminde ana bilgi kaynağı olduğunu kabul etmek gerekir. Nitekim kamu çalışanlarının kurumun gerçekleştirdiği inovasyonlara karşı duyarlılıklarının, değişime açıklıklarının ve iyileştirici iş

fikirleri üretmek konusunda anlayışlarını ve kurum çatısı altında gerçekleştirilen hizmetlerin kalitesi, kurum çalışanlarının kurum kültürü oluşturmak için seviyesini gösterir. Kurum kültürü oturmuş ve kazanılmış personele sahip kurumlarda resmi belgelerin bilişim teknolojilerinin ulaştığı seviyeye uygun olarak üretilmesi, iletilmesi, tasniflenmesi, arşivlenmesinin, istendiğinde süratle ulaşılabilmesini sağlayan bilişim sistemlerinin alt parçası olan doküman yönetim sisteminin ve elektronik belgelemenin kurumdaki uygulayıcıları tarafından nasıl anlaşıldıklarını tespitiye yöneliktir. Çalışanların ürettikleri fikirleri hiyerarşik yapı, kurumsal iletişim yetersizliği ve inovasyon kültürünün olmayışı gibi hususlar göz önüne alındığında personelin inovasyon üretiminde bilgi kaynağı olduğu varsayımı ile çalışmaktadır. Elde edilen sonuçların, literatür taraması sonucu inovasyon çalışmalarında kamuda yaşanan aksaklıkların personel açısından kurumsal ödüllendirme ve destek kültürünün olmayışı, hata yapma korkusu gibi nedenlerle harekete geçilemediği, fikir düzeyinden çıkılamadığı, üretilen bilginin sistemli bir şekilde derlenerek üst kademelere raporlanamadığı hususlarını destekleyici yönde olduğu düşünülmektedir (Düz, 2016).

İnovasyona önem veren insan kaynakları uygulamalarında eğitime, performansa dayalı ödüllendirmeye ve takım oluşturmaya oldukça fazla önem verildiği görülmektedir. Ayrıca, Rotasyon uygulamaları, ödüllendirme sistemleri, yetkilendirme ve geliştirme programları vb. insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da çalışanlara, dolayısıyla da inovasyona katkı sağladığı görülmektedir. Başarılı inovatif yöntemler kullanan kurumların insan kaynakları politikalarında personeli motive etmek, personeli eğitmek, çalışanları güçlendirmek, ekip çalışmasına özendirme, öneri sistemini kuruma uyarılma konuları önemli bir yer tutmaktadır. Bu sayede inovatif yaklaşımlar tüm çalışanlar tarafından benimsenerek kurum kültürüne dönüşür. Bu yaklaşımlar stratejik insan kaynakları yönetiminde İnovasyona dayalı yöntemlerdir (Kırılmaz, 2020).

### **1.5.1. Personeli Motive Etmek**

İş görenlerden beklenen verimliliği sağlamak için optimal motivasyon yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir. Motivasyon, yönetim literatüründe interdisipliner ve karmaşık konular arasında sayılmaktadır. Günümüzde insan kaynağının artan ölçüde önem kazanması sonucunda yöneticilerin insan davranışlarının nedenlerini algılama ve optimal motivasyon yöntemlerine karar verme konuları üzerinde yoğunlaştıklarını gözlemliyoruz (Öğüt vd., 2004).

Gelişmiş ülkelerdeki çalışanlar genellikle bu konuda ki temel ihtiyaçlarını karşılamış durumdadır. Ancak, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki çalışanlar ise hala temel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyor diyebiliriz. Ayrıca çalışanlar, tüm dünyayı ve gelişmeleri iletişim araçları vasıtasıyla eş zamanlı algılayıp tanıma imkânı elde ettikleri için, temel ve

ikincil ihtiyaçları aynı anda zorunlu hale gelebilmektedir. Dolayısıyla yetersiz kaynaklar veya kurum içi iletişimin yetersiz olması, bürokratikleşme eğilimi, motivasyonel uygulamaları etkisiz kılmakta, bu da çalışanların yaratıcılık ve rekabet avantajı kazanmalarını sağlamaktadır. Bu tür koşullarda, motivasyonu sağlayabilmek için stratejik insan kaynakları yönetimi bilgi, süreç ve yöntemlerine daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Motivasyon eksikliğinin zararlı etkilerinden korunmak için yöneticilerin, motivasyon kuramlarının yönetsel uygulamalarından yararlanmaya çalışması gerekmektedir. Bu bağlamda, amaçlara göre yönetim, adem-i merkeziyetçilik, yetki devri, personeli güçlendirme, katılımcı yönetim ve iş zenginleştirme gibi yöntemlerden yararlanılarak iş görenlerin motivasyon düzeyleri yükseltilebilecek ve örgütün rekabetçi üstünlük kazanması sağlanabilecektir (Öğüt vd., 2004).

Geleneksel personel yönetimi paradigmasının çalışanlara karşı sergilediği kuşkucu ve karşıt tutuma karşın, çağdaş, inovasyona dayalı, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, sürekli gelişme amacına odaklanmasından dolayı, üst düzey yönetim ile insan kaynakları arasında işbirliğini ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlarının bütünleştirilmesini hedeflemektedir. Çağdaş, inovasyona dayalı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan unsurunun örgütsel işleyişin merkezinde görmekte ve beşeri unsurlar ile fiziksel unsurların birleşimi ve etkileşimi olan sosyo-teknik sistem olarak değerlendirilen örgütlerin analizinde insan unsurunu ön plana çıkarmaktadır (Öğüt vd., 2004).

Devlet memurlarının verimliliğinin ya da performansının ölçülmesine ilişkin somut ve genel bir düzenleme bulunmamaktadır. 2011 yılında sicil sisteminin kaldırılmasından sonra yeni bir değerlendirme sistemi kurulmamıştır. Yeni bir değerlendirme sistemi kurulmadığı gibi çalışanların verimliliğini ölçecek araçlar da geliştirilememiştir. Kamu çalışanı için en genel anlamda tek performans ölçütü, çalışanın mesai saatlerinde görev mahallinde olmasıdır. Mesai saatlerine uyan personel genel olarak görevlerini yerine getirmiş, yani kendisinden beklenen performansı göstermiş sayılmaktadır. Bunun en önemli sebebi kamu kurumlarının hem kurumsal hem de bireysel performans programlarının bulunmamasıdır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun temel amacı kamu kurumlarının stratejik plan ve performans programları çerçevesinde somut çalışma hedefleri geliştirmeleri ve bu hedeflere uygun olarak hem kurumsal hem de bireysel performans programları geliştirmelerinin sağlanmasıdır (On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023).

### **1.5.2. Personele Eğitim İmkânı Sunmak**

Eğitim ve eğitim sisteminin önemli bir parçası olarak yükseköğrenimle kazandırılan bilgi, beceri ve yeterlilikler, bunları kazandırma yol, yöntem ve araçları toplumdan topluma

farklılık göstermekle birlikte eğitim, insanlık tarihinin her aşamasında ortaya çıkmış bir toplumsal olgudur. Eğitimi, toplumun kültürel birikiminin yeni yetişen kuşaklara kazandırılması olarak tanımlayan M. Uras, tüm toplumlarda eğitimin gerçekleştirmeye çalıştığı dört temel işlevin olduğunu belirtir. Bunlar; toplumsal, siyasal, ekonomik ve bireyi geliştirme işlevleridir. Bu işlevlerin hangi amaçlar doğrultusunda, hangi yol ve yöntemlerle gerçekleştirileceği toplumdan topluma değişebilir ancak, eğitimin sözü edilen bu dört işlevi evrenseldir; tüm toplumlarda eğitim bu işlevleri gerçekleştirmeye çalışır (Araman, 2009).a i

Kamu yönetiminin sahip olduğu insan gücünün iyi planlanması ve etkili kullanılması hizmet sunumundaki kalitenin artırılmasını doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda kamuda insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi tüm kamu kurumlarının öncelikli hedefi olmalıdır. Teknoloji çok hızlı biçimde ilerlemektedir ve kamu hizmetini sunma biçimi sürekli değişmekte, vatandaş beklentileri yükselmektedir. Kamu personelinin tüm gelişmelere açık olmasını sağlayacak biçimde yetiştirilmesi ve geliştirilmesi yönünde politikalar üretilmelidir (On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023).

Değeri milyarca lirayı bulan sermayeyi, en modern makineleri kullanacak olan işgücüdür. Kurumların verimli ve karlı çalışmaları için çalışanların sürekli eğitimi gereklidir. Hernekadar teknolojinin avantajlarından bahsetsekte bunu kullanamayan iş gücü bu kadar pahalı modern makinaların işleyişini bozması bile onarım için yüklü maliyetler gerektirir. Verimliliğin, kalitenin artırılması, güvenli çalışmanın sağlanması ve en kısa sürede üretim için çalışanların eğitimi gereklidir. Değişim, gelişim ve ilerlemenin olması için işgücü eğitimi ön şarttır. Tarihin başlangıcından itibaren meslek grubu sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma sürekli bir şekilde artmıştır. Bir işteki başarı o iş ile ilgili alınan eğitimle doğru orantılıdır. Eğitimsiz bir işgücünün motivasyonunu sağlamak oldukça güçtür.

(<http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans.html>)

İşletmelerin eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Üst yönetimin desteği, teknolojik gelişmeler, organizasyonda daha az sayıda çalışanın daha fazla iş yapmasına etkisi ve diğer insan kaynaklarının fonksiyonlarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde desteklenmesi gibi faktörler, başarı oranını artıracaktır. Eğitim geliştirme süreci sistematik bir süreçtir. Bu süreçte belli adımlar olsa da bu adımların başarısı, baştan sona birbirini tetikleyen adımlar olduğu için her adımın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. Eğitim ve gelişim programları hazırlanırken en önemli faktör eğitim

ve gelişimin etkinliğinde rol oynayan eğitim yeri, tekniği, eğitici, planlama aşamasında doğru analizin yapılmasında da işlevsel bir rol oynarlar. Eğitim ihtiyaç analizi, eğitim geliştirme sürecinin en önemli adımını oluşturmaktadır. Eğitim ihtiyacının iyi belirlenmemesi diğer süreçlerde de etkilenecek zaman ve maliyet kayıpları oluşacak, çalışanlar üzerinde olumsuz duygular yaratacak ve bu da verimliliği etkileyecektir.

Eğitim ihtiyacı işletmede stratejik bir hedef olarak değerlendirilirse eğitimdeki eksikliğin görülmesi için önemli bir adımdır ve performans değerlendirmede eğitim ile ilişkilendirilebilir. Buna ek olarak, eğitim ihtiyaç analizi, gelecekteki ihtiyaçları şimdi düzene sokmak için bir araçtır. Eğitim ihtiyaç analizi sonucunda elde edilen bilgiler, genel olarak hangi konularda eğitim verilmesi gerektiğini belirler. Burada önemli olan, belirlenen hedefler doğrultusunda doğru konuların seçilmesidir. Konu seçimi sonucunda eğitim programlarında görev alacak eğitmenler seçilmelidir. Eğitmen seçimi, eğitim programı konularına ve eğitim ihtiyaçlarına göre değişmektedir, eğitmenler uzmanlıklarına göre eğitim vermelidir (ASSAM, 2018).

Bu aşamada eğitim, sermayenin yeniden yapılandırılması sürecinde önemli bir değişken haline gelmiştir. “Böylece, eğitim ve ekonomi dünyası arasında daha önce dolaylı olarak kurulan ilişkiler, 1970'lerde doğrudan kurulmaya başlandı. Şirketler için Ar-Ge faaliyetleri, eğitime ayrılan kaynaklar ve devletler için eğitim harcamaları belirleyici olmuştur. Bu noktada gerekli altyapıyı ve atılımı gerçekleştiren ulusların yarışı önde götürdükleri bilinmektedir. Nitekim gelişmekte olan ülkelerin mühendislerinin çoğu, inovasyon birincileri olan ABD veya Avrupa üniversitelerinden mezun olduktan sonra ülkelerine dönerek, öğrendiklerini kendi ülkelerinde uygun alanlara aktarmak imkanından yoksundurlar. Bu mühendisler kendi ülkelerinin teknik, sosyal ve kültürel çevresine nasıl yaklaşacakları konusunda da ciddi dezavantaja sahiptirler. Çünkü ülkeleri öğrendikleri bilgi ve teknolojilere sahip değiller. Dolayısıyla bu ülkelerdeki araştırmalar yayınlarla sınırlı kalmaktadır. Endüstrilerle ve iş dünyasıyla gelişmiş bağlantıları da yoktur. Bu olumsuzluklar gelişmekte olan ülkelerin inovasyon politikalarını geliştirme konusunda çok geride bırakmaktadır. ( M. Ali vd., 2009).

### **1.5.3. Teknolojik İnovasyonlarla İş Yükünün Hafifletilmesi**

Teknoloji, insan kaynakları yöneticilerinin rollerinde ve görev tanımlarında köklü değişikliklere neden olmuştur. İnsan kaynakları birimlerini inovasyon odaklı olmaya iten ve aynı zamanda getirdiği faydalı araçlarla insan kaynakları yönetimi ve planlama sürecini son

derece verimli ve etkin hale getiren teknoloji, kurumları çağın getirdiklerini takip etmeye itmiştir.

Teknolojinin insan kaynakları yönetimine getirdiği yeniliklerden biri de "akıllı işe alım" sürecidir. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin çeşitli süreçlerinde rol oynayan "yapay zeka" konusuna değinmekte fayda var. Günümüzde Facebook, Google, Hilton gibi birçok büyük kuruluşun işe alım sürecinde yapay zeka kullandıkları bilinmektedir. Teknolojinin ve yapay zekânın rolünün daha iyi anlaşılması, bireylerin akıllı dijitalleşmenin üç farklı düzeyini anlamalarına da yardımcı olacaktır. Bunlardan ilki, günümüzde kullanılan "yardımcı zekâ" teknolojisi, insanlar için tekrarlayan ve standartlaştırılmış görevler yapabiliyor. Arabalarda kullanılan ve sürücülerini yönlendiren bir program olan GPS buna örnek gösterilebilir. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde, Bu tür teknolojiler, çalışanların iş anındaki konumlarını belirlemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle kurye ve kargo şirketleri, yolcu taşıma şirketleri ile kamuda kolluk, ulaşım ve trafik birimleri bu teknolojiyi yaygın olarak kullanmaktadır. Böylece kuruluşlar insan kaynaklarını yönetmede gelişen teknolojiye faydalanmaktadır (Göçoğlu, 2018). Örneğin; Araç kiralama işletmeleri bu araçların kiralama için yer ve zaman kombinasyonları yapabilen programlar sayesinde var olmaktadır. Ayrıca bahsi geçen "artırılmış zeka"ya dayalı planlama programları özel sektör veya kamu kurumlarında zaman planlaması ve gündem gerektiren görevleri olan kurumlarda da kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde söz konusu planlama işlevi büyük önem taşımaktadır. Günümüzde bu teknoloji kullanılırken, çeşitli alanlarda planlamaya yönelik teknoloji temelli gelişmeler üzerine çalışan akademik çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Gelecekte ulaşılmaya çalışılan en gelişmiş yapay zeka teknolojisi olan "otonom zeka" teknolojisinin amacı, kendi bilinç düzeyleri sayesinde hareket eden ve karar veren teknolojiler oluşturmaktır. Kendi kendine, yönetim süreçlerinde optimum fayda sağlayacak organizasyonel amaç doğrultusunda en iyi kararı verebilecek teknolojilerin ortaya çıkması, insan kaynakları yönetiminden kamu kurumlarının alacağı kamu politikalarına kadar birçok alanı etkileyecek bir gelişme olacaktır. Bu yönde somut gelişmelerin sağlanması konuyla ilgili akademik çalışmaları da artıracaktır. Binlerce bilgisayarın oluşturduğu verileri bir araya getiren ve özellikle pazarlama, müşteri yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan veriler, çalışan profillerini analiz ederek başarılı kişileri ve özelliklerini belirliyor. Aynı zamanda müşteri davranışlarını inceleyerek olası trendleri belirlemede, kurum içindeki çalışanların işten ayrılma oranlarını analiz etmede ve daha birçok konuda yöneticilere büyük avantaj sağlamaktadır. Hatta yapay zekâ kullanılarak işe alım görüşmesi sırasında kişilerin özellikleri

kolayca belirlenebiliyor (Sözer, 2017). Yapay zekâ, yardımcı zekâ ve özerk zekâ gibi teknolojilerin ilerleyen yıllarda kamu kurumlarında daha sık kullanılmaya başlanması durumunda, muhtemelen insan kaynakları departmanı küçülecek, planlama, örgütleme, işe alım gibi süreçlerle ellerinde veri olan makineler ilgilenirken, çalışanları motive etme veya örgüt içi kültürü yayma gibi sosyal görevler kişilere kalacaktır. Bu da örgütlere insan kaynakları yönetiminde iş gücü açısından kazanım sağlayabilecektir. Sanayide dijital dönüşüm yarışını önde götüren batılı ülkelerin bu yolculukta önemli bir yol kat ettikleri görülmektedir. Bu dönüşüm ile daha şeffaf hale gelen tedarik zinciri, müşterilere farklı değer önerileri sunulmasına imkân sağlamaktadır. Örneğin Adidas, müşterilerine ister fiziksel bir mağazadan ister internet üzerinden ürün satın alma imkânı veren omni-channel (tam kanal) stratejisi uygulayabilmektedir. Bunu ürünlerin değer zinciri boyunca otomatik olarak takip edilmesini mümkün kılan radyo frekansı ile tanımlama ve mağazada stok olmadığı durumlarda bile mağaza içinde alışveriş yapılmasına imkân sağlayan “sonsuz koridor” teknolojileri sayesinde yapabilmektedir (TUSİAD, 2017). Bunun dışında elektrikli otomobil üreticisi Tesla, araçlarındaki dâhili mobil internet bağlantısı sayesinde hız, batarya kullanımı ve kat edilen mesafeler hakkında gerçek zamanlı veriler toplayabilmekte; bu verilerin analizi doğrultusunda öğrenen sistemler oluşturmakta ve yazılım güncellemesi yapabilmektedir. Bu yeni iş modeli sayesinde Tesla, müşterilerine yeni özellikler sunmanın yanı sıra rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadır (TUSİAD, 2017).

Özel sektörde her geçen gün kullanılmaya başlanan teknolojinin kamu kurumlarında da e-devlet benzeri uygulamalarında kullanıldığı görülmektedir. Kamu kurumlarındaki mevcut verileri birbirine bağlayan ve gerekli verileri kullanıcıya sunan sistemler geliştirilmiştir. Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNK) üzerinden Türkiye'deki birçok kamu kurumundaki vatandaşların ikamet bilgilerine ulaşılabilmektedir. Bir başka örnek olarak üniversiteler, öğrencilerin 'geçmiş yıllar' sınav sonuçları bilgilerine kendi sınavlarında ihtiyaç duymaları halinde ÖSYM'den ulaşabilmektedir. Aynı zamanda kuruluşun insan kaynakları verileri, finansal veriler ve bunların dışındaki tüm veriler, dış kaynaklardan elde edilen veriler, kuruluşla ilgili verilerin sistematik olarak saklanması ve işlenmesi; e-posta, metin ve faturalar gibi büyük veri oluşturmaya yönelik araçlar, kuruluş içindeki birçok veriyi kolay ve karşılaştırmalı bir şekilde tarayarak, erişim sağlamak ve kurum içinde yolsuzluk, rüşvet veya diğer istenmeyen durumlarla mücadelede büyük kolaylık sağlıyor (Göçoğlu, 2018).

Kısacası vatandaşa sunulan birçok hizmet; e- Devlet, e Nabız, e-SGK..vb uygulamalar bu teknolojiler sayesinde kolayca internet üzerinden verilebiliyor. Tabiki bu uygulamalar kamu personelinin de iş yükünü hafifletmektedir. Ancak Kamuda inovasyon terimi sadece vatandaş ihtiyaçlarının ve hizmetin iyileştirilmesi olarak anlaşılmaktadır. Halbu ki teknolojik gelişmelerin çalışanların yani insan kaynaklarının iş yükünü hafifletmesi hem üretimi hızlandırdığı gibi vatandaş odaklı hizmetlerinde kolaylaşmasını sağlamaktadır. Buna en güzel örnek ülkemizde kullanılan Elektronik Belge Yönetimi (EBYS) sistemidir. Bu sistem sayesinde manuel yapılan tüm yazışmalar elektronik ortamda yapıldığından zamandan tasarruf, kağıt (hammadde) israfını azaltmak ve iş yükünün hafifletilmesi gibi avantajlar doğurmaktadır. EBYS sayesinde ıslak imza yerine kullanılabilen e-imza sistemi kişilerin iş yerinde olmadan da istedikleri her yerde imzalanacak evraklara ulaşım, inceleyip imzalayabilmeyi sağlamaktadır. Kamuda çalışanların bu tür teknolojik uygulamalarla daha verimli çalışanlara dönüştüğü ve performansın artırıldığı anlaşılmaktadır. Elbette ki inovasyona dayalı teknolojik gelişmelerle çalışanların iş yükü hafifletildiği zaman kurum çalışanlarının kendini yetiştirmesine, yeni fikirler üretmesine zaman kalacak ayrıca bu durum motivasyon sebebi olacaktır.

Tüm dünyada teknolojik gelişmelerin Endüstri 4.0 ile hızlanacağı öngörülmüyor. Dolayısıyla bu sistemlerin etkin biçimde yönetilebilmesi için şirketlerin daha yetkin bir işgücüne sahip olması gerekmektedir. İşgücüne yeni katılan insanların yetiştirilmesinin ve mevcut çalışanların yeniden eğitime tabi tutulmasının alacağı zaman düşünüldüğünde, kamunun öngörülü davranarak işgücü konusunda stratejik ve uzun dönemli plan yapması, kapsamlı insan kaynağı politikaları oluşturması gerekmektedir. Ülkemizin gerek yüksek teknoloji ürünü ihracatının gerekse Ar-Ge yatırımlarının Gayri safi yurt içi hasıla (GSYH)'ya oranı göz önüne alındığında, sanayide dijital dönüşüm yarışında öncü olan ülkelere yetişebilmek için kat etmesi gereken uzun bir yol olduğu görülmektedir. Sanayide dijital dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için Türkiye'de teknoloji kullanan şirketlerin dijital dönüşüm yetkinlik seviyelerinin ölçülmesi, teknoloji tedarikçisi şirketlerin yetkinlik alanlarının belirlenmesi, eksiklerinin saptanması ve odaklanılması gereken noktaların belirlenmesi gerekmektedir (TUSİAD, 2017).

#### **1.5.4. Personelin/Çalışanların Güçlendirilmesi**

Modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini

yakalayabilme fırsatları sunmaktadır. Söz konusu insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler zincirinin önemli bir halkasını da çalışanı güçlendirme oluşturmaktadır (Çavuş, 2008).

Güçlendirme kavramı, 1990'lı yıllardan sonra önem kazanmaya ve birçok işletmede uygulanmaya başlamıştır. Yetkinin ya da gücün çalışana transfer edilmesi olarak tanımlanan güçlendirme kavramı, çalışanların kararlara daha fazla katılımını öngören bir anlayıştır. Çalışanların güçlendirilmesi için çabalarının takdir edilmesi ve kararlara katılmaları konusunda teşvik edilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışan güçlendirme, birçok yazar tarafından iş motivasyonunu artırıcı bir unsur olarak da görülmektedir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi organizasyondaki üç unsur arasındaki etkileşime bağlıdır. Bunlar; organizasyon, güçlendirilecek çalışan ve yöneticinin kendisidir (Pekdemir vd., 2006).

Kuruluşlar, yaratıcılık ve diğer önemli becerileri, işe alım ve seçim kriterleri arasında inovasyona dâhil etmelidir. Kuruluşun büyümesi için inovasyonla uğraşırken, risk alan ve bir ekip içinde çalışma becerisine sahip yaratıcı, esnek insanlara ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar bir başka yerde geliştirilmiş yeni yöntemleri, sistemleri veya teknolojileri yalnızca uyarlayacak "boş kaplar" değildir. Yani insan kaynağından yararlanmak için bulmaları, anlamaları ve öğrenmeleri gerekmektedir. Yeni uygulamaların başarısı için gerekli olan davranışlardaki değişim, yeni yöntemlerin, sistemlerin veya teknolojilerin yalnızca uygulanması ile değil yeni hizmetlerin kullanılması, kurum yapılarının değişimi veya yeni yeteneklere sahip olunarak gerçekleşebilir. Kamu kurumları bir başka noktada geliştirilmiş yeteneklerden yararlanabilmek için kendileri için kurumsal öğrenme stratejileri geliştirerek çalışanlarını güçlendirmelidir (Akyos, 2007). "Nitelikli insan ve güçlü toplum" ekseninde beşeri sermayenin güçlendirilmesi, kapsayıcı büyüme yaklaşımının belirgin bir biçimde hayata geçirilmesi ve refahın toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılması amacıyla uygulanacak politikalar önem arz etmektedir (On Birinci Kalkınma Planı, 2018).

Kurumlarda ırk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini oluşturmaktadır. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb. aktif işgücüne girdikçe işgücü daha da çeşitlenmektedir. Bu iş güçleri zayıf halka gibi görünse de artan çeşitlilik beraberinde insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir. Nitekim söz konusu çalışanlara kolaylaştırıcı sistemler getirilerek, çalışanı güçlendirici politikalar hayata geçirilmelidir. Örneğin ülkemizde kadın istihdamının artması istenmektedir. Bu istihdamın arttırılabilmesi için kadın çalışma şartlarının düzenlenmesi, istenen hedefi tutturmak için olmazsa olmazdır. Çünkü çalışma hayatına atılan kadının, en az işi kadar önemli olan bir yanı

da kadınların annelik rolleridir. Bir kadın anne olduktan sonra ne kadar başarılı ve yetenekli olursa olsun iş performansında ciddi azalma olabiliyor. Nitekim evlilik ve/veya aile/çocuk bakma sorumluluğu, aile içi huzur ülkemizin geleceği adına önemli görevlerdendir. Bu sebeple kadınlardan tam gün iş performansı beklemek haksızlık olur. İş sahasında kendini yetiştirmiş birçok yetenekli kadın anne olduktan sonra yeterli performansı gösteremediğinden işi bırakmak durumunda kalmaktadır. Bu yüzden belli saatlerde çalışma, yâda uzaktan çalışma vb. esnek çalışma yöntemleri ile kadın çalışanlar güçlendirilerek istihdama katkı sağlanabilir. Ülkemizde 2016 yılında yürürlüğe konulan 6111 sayılı Torba Yasa ile 657 sayılı devlet memurları kanununun 101-148. Maddelerinde birçok değişiklik getirilmiştir. Kanun ile çalışan kadınlar lehine önemli kolaylıklar getirilmiştir. Kadın çalışanların çalışma şartlarının kolaylaştırılmasının yanında sosyal güvenlik ile ilgili konularda da önemli iyileştirmeler yapılmıştır. Bunun yanında çalışan kadın sayısını arttırmak için kadın istihdamını teşvik edici düzenlemeler de yapılmıştır. Ayrıca yapılan düzenlemelerin en önemlileri çalışan kadının doğum yapması halinde emzirme izninde iyileştirmeler yapılmış olması ve ciddi problemlerin yaşandığı erken doğum halinde, kullanamadığı doğum öncesi izinlerini kullanabilme imkânının verilmesidir. Böylece, çalışma hayatındaki kadının erken doğum yapması sebebiyle yaşadığı mağduriyeti büyük oranda giderilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalarla kadının istihdamının arttırılması yolunda önemli bir adım atılmıştır.

Kadın İstihdamının arttırılması amacıyla yapılmış söz konusu iyileştirmelere rağmen, doğumdan sonra çocuğun okul çağına gelene kadar bakımı için gerekli şartların oluşturulmasıyla ilgili düzenlemeler halen zayıf kalmaktadır. Nitekim çocuğun bakımı ile ilgili çocuk okul yaşına gelene kadar annenin yarım mesai olarak çalıştırılması konusu netleştirilmiş değildir. Bunun dışında belli bir sayıda çalışanı olan kurumlarda, olması gereken kreş, anaokulu hizmetleri istenilen düzeyin çok altındadır. Ülkemizde kadın istihdama katılan ancak çocuklarını büyütmede çok büyük zorluklar yaşayan kadınlarımız vardır. Bu sorumluluklar kadının iş hayatındaki performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir kurum ve işletmenin performansını önemli ölçüde arttırabilmek, çalışanlarının güçlendirilmesine bağlıdır.

Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; kurumun geleceğine yönelik ortak bir vizyon oluşturulmalı, personele eğitim olanakları sağlanmalı, personelin yetkilendirilmesini engelleyecek kişisel, organizasyonel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, başta astlar ve üstler olmak üzere personelin birbirine karşı açık ve anlayışlı olması sağlanmalıdır. Personel maddi ve manevi olarak güçlendirilip desteklenmeli, sorunları varsa bunlar göz önünde bulundurularak gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

### 1.5.5. Kaizen (Öneri) Sistemi ve Ekip çalışması

Bir işletmede çalışanların ürettiği mal veya hizmetlerin toplam kalitesinin iyileştirilmesine veya üretim süreçlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunmak, toplam kalite yönetimi yaklaşımının özünü oluşturur. Bu çerçevede en dikkat çekici çalışmalar arasında kalite çemberleri, ekip çalışması ve her ikisini de kapsayan öneri sistemleri yer almaktadır. Öneri sistemlerinin temeli, işletmeye faydalı olabilecek her türlü önerinin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. En iyisini yapanın görüşü doğrultusunda çalışanlardan gelen bilgi ve öneriler, sorunların çözümüne çok değerli katkılar sağladığı kabul edilmektedir.

Günümüzün rekabetçi ve değişen iş dünyasında müşteri memnuniyeti, organizasyonel verimlilikle birlikte yalın üretim sisteminde ve yönetim uygulamalarında bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir (Ferdousi ve Ahmed, 2009). Yalın üretim sistemi, tüm üretim faktörlerini esnek, minimum kaynaklarla, en kısa sürede, en az maliyetle ve hatasız üretimle, müşteri talep ve beklentileri doğrultusunda, mümkünse sıfır fire ile kullanan bir sistemdir (Tekin, 2012).

Genel olarak yalın üretim bir sanayi kuruluşunda; başta insan olmak üzere tüm kaynakların en verimli şekilde kullanılması, gereksiz tüm süreçlerin ve maliyetleri gereksiz yere artıran ancak katma değer etkisi olmayan tüm faktörlerin ortadan kaldırılmasına dayanır (Tekin ve Zerenler, 2013). Bu sistem Toyota firmasında geliştirilmiş ve özellikle 1990'lı yıllardan sonra dünyada hızla yayılmaya başlamıştır. Yalın organizasyon uygulamalarında birey ön plandadır. Yalın üretimin özellikle vurguladığı, çalışanlardan tam katılım ve maksimum fayda sağlama ve fikirlerine değer verme anlayışı üzerine inşa edilmiştir. Bireylerin takım ruhunu oluşturmak ve çalışanların tam katılımını sağlamak çok önemli konular arasındadır. Örgütlerde ekip kavramının oluşturulması, çalışanların birbirleriyle bütünleşmesi ve yakın işbirliği içinde çalışan ekiplerin oluşturulması hedeflenmektedir. Yalın uygulayıcılardan biri olan Japon işletmelerinde en etkili takım ruhu, tam katılımın sağlanması ilkesiyle çeşitli etkinliklerle gerçekleştirilmektedir. Bunun için öneri sistemleri kullanılarak kaizen çalışmaları yapılmaktadır (Tekin vd., 2018).

Japonca'da sürekli iyileştirme anlamına gelen Kaizen, hem yöneticilerin hem de diğer çalışanların katılımını gerektirir. Bu yaklaşım, bu olgunun hem sosyal hem de iş yaşamına hayatın her alanına yansımaları ve sürekli gelişimini öngörmektedir. Kaizen çalışmaları küçük gibi görünse de etkileriyle her zaman çarpıcı sonuçlar üretmiştir. Kaizen çalışmaları kapsamında kalite sorunlarına çözüm bulunması, var olan kalitenin artırılması, hataların azaltılması, stokların azaltılması, ergonomik çalışmaya katkı sağlanması, süreçlerin

iyileştirilmesi, işçilikten tasarruf edilmesi, gereksiz malzemelerin azaltılması hedefine katkı sağlayacak birçok alanda çalışmalar yapılmaktadır. Kısaca yalın üretimde sıfır hataya ulaşmak Kaizen yaklaşımının esasını oluşturmaktadır. Çeşitli yazarlar kaizenin farklı temel yönlerinden bahsetmiş olsalar da, bunların çoğu aşağıda belirtilen 3 özelliğe birleşmişlerdir (Tekin vd., 2018).

- Kaizen süreklidir. Kalite ve verimlilik çalışmalarıyla sonu olmayan bir yolculuğu içerir.
- Doğası gereği aşamalı bir seyir izler, yöneticiler organizasyonel değişiklikler veya teknolojik yeniliklerle başlarlar.
- Katılımcıdır. Çalışanların katılımıyla süreçlerin her aşamasında sürekli bir iyileşme çalışmaları bulunur.

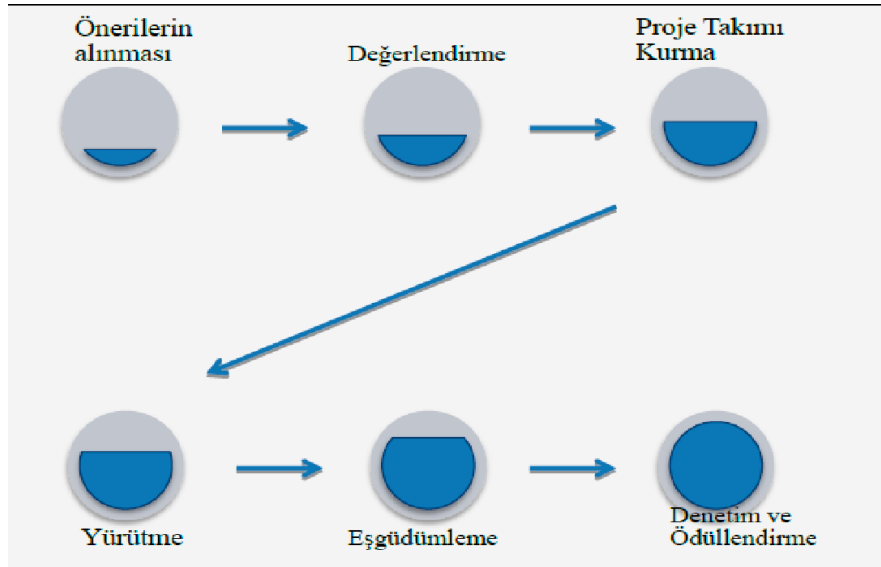
Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi ve Personel	Amirler	İşçiler
Kaizen'i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığındadır.	Kaizen hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar ve yürütür.	Fonksiyonel rollerde Kaizen'i kullanır.	Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile Kaizen'e katılır.
Kaynak sağlayarak Kaizen'e destek ve yön verir.	Fonksiyonel faaliyetlerde Kaizen'i kullanır.	Kaizen için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder.	İşyerinde disipline uyar.
Kaizen için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur.	Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir.	Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar.	Problemleri daha iyi çözebilmek amacıyla kendisini sürekli geliştirir.
Kaizen hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir.	Eğitim programları ile çalışanlara Kaizen bilinci aşılar.	Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler.	Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir.
Kaizen'e yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar.	Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder.	İşyerinde disiplin sağlar.	
		Kaizen önerileri oluşturur.	

**Tablo 7. Kaizen Çalışmalarına Katılımda Hiyerarşik Yapı(Kaynak: (Tekin, Vd.,(2018).**

Tablo İncelendiğinde kaizen çalışmalarının şirketin her kademesindeki çalışanların katılımıyla yürütüldüğü ve işletmenin her kademesinin kendine özgü sorumluluk ve görevleri olduğu görülmektedir. Örneğin; Üst yönetim, kaizeni bir şirket stratejisi olarak başlatmaya kararlı olmalıdır; orta düzey yönetim, politika yayılımı ve üst yönetim tarafından belirlenen işlevler arası faaliyetler yoluyla kaizen hedeflerini yayar ve yürütür. Denetçiler kaizeni işlevsel

rollerde kullanırken, işçiler öneri sistemi ve küçük grup faaliyetleri aracılığıyla kaizen katılırlar (Tekin vd., 2018).

Bireysel Öneri sistemi, birey öncelikli kaizenin temel parçasıdır. Çalışanların içinde yer aldıkları kurumlarda doğrudan veya dolaylı olarak onları ilgilendiren konularda, mevcut durumun gelişmesine yönelik fikirlerini ortaya koymalarını sağlayan, ortaya konan önerileri değerlendiren, uygun olanlarını uygulamaya alan ve ödüllendiren bir sistemdir. Bireysel aktivitelerin teşvik edilmesi çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkân tanıyarak, kuruma bağlılığın, aidiyetlerinin ve motivasyonlarının artırılmasını, çalışanların katılımcı ve yenilikçi olmasını, çalışanların yaptıkları çalışmalar ile kurumda bir değer olduğunu hissetmesini, olaylara ve kişilere çeşitli boyutlardan bakabilme yeteneğinin geliştirilmesini, çalışanlar arasındaki kurumsal iç iletişimin güçlendirilmesini, hizmet kalitesinin yükseltilmesini, sahip olunan kaynakların daha gerçekçi kullanılarak, işgücü-zaman malzeme vb. gibi konularda tasarruf sağlanmasını amaçlamaktadır (<https://sgb.uab.gov.tr/oneri-bilgi-sistemi>).



Şekil 5. Bireysel Öneri Sistemi Aşamaları(Kaynak: Tekin, Vd.,(2018).

Önceleri sadece belirli işleri yapmaktan sorumlu tutulan çalışanlar, artık sorunları analiz eden ve çözüm önerileri sunan bireyler olarak görülüyor. Kurumdaki süreç ve operasyonların daha verimli yönetilmesi, çalışanların iyileştirme faaliyetlerine aktif katılımını gerektirir. Çünkü yapılan işler hakkında en doğru ve kapsamlı değerlendirmeler bu işleri yapanlar tarafından gerçekleştirileceği kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle çalışanlar, kurumlar için en

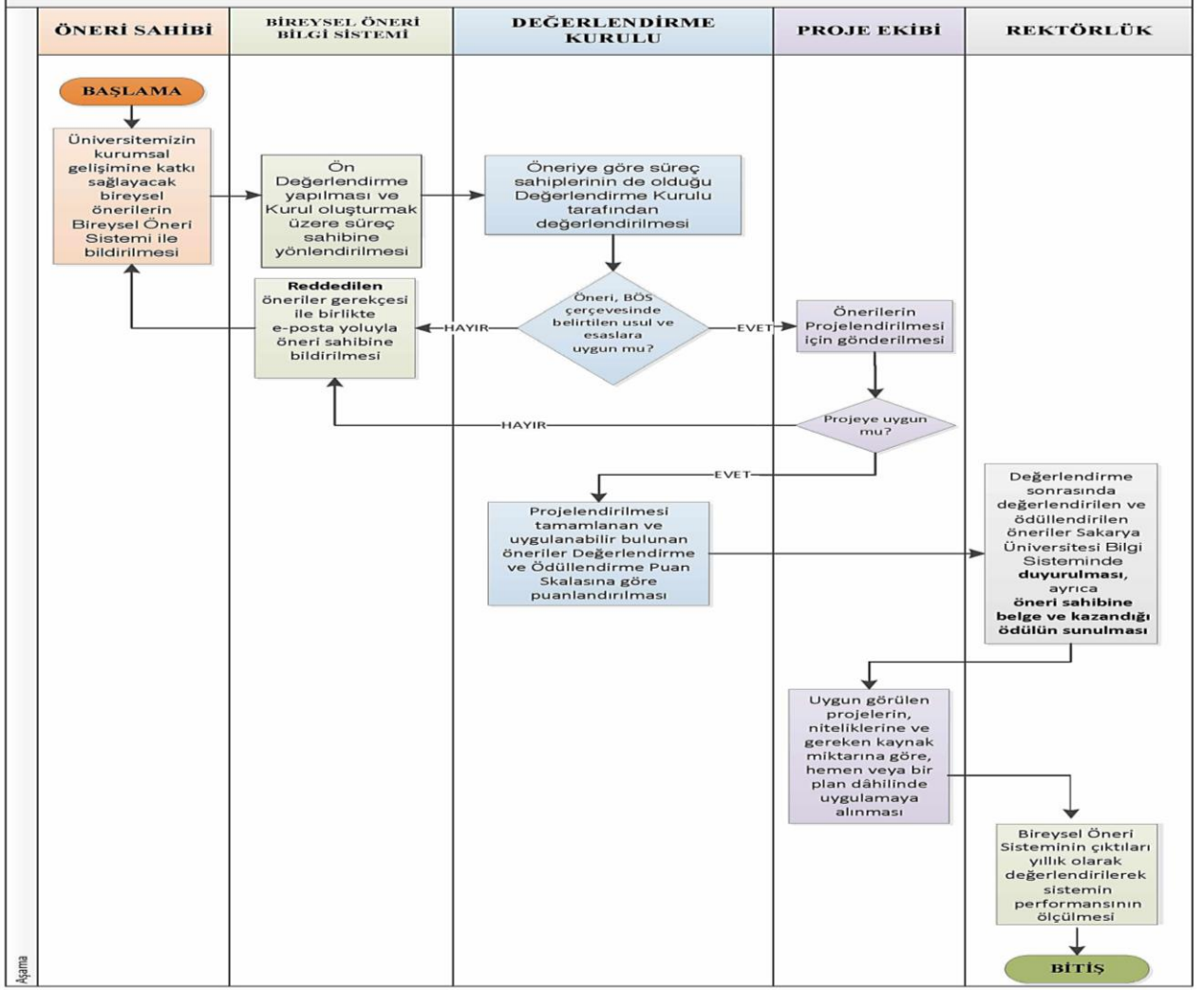
önemli bilgi kaynaklarından biri olarak görülmekte ve önerileri, şikâyetleri ve deneyimleri ile kurumsal dönüşüm faaliyetlerinde giderek daha önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında insan kaynağının kurumların sahip olduğu en değerli kaynaklardan biri haline geldiğini söylemek mümkündür.

Özel sektörün birinci amacı kardır. “İşi en iyi, o işi yapan bilir” felsefesinin ülkemizdeki yöneticiler tarafından son yıllarda daha da önemsendiği görülmektedir. Bu nedenle yeni nesil firma sahipleri ve yöneticiler, çalışan fikirlerinin alınmasını önemsemektedirler(<https://insanicinkalite.wordpress.com/2016/01/23/kamuda-oneri-sistemi-mi-yoksa-takim-calismasi-mi/>). Bu fikirler doğru dinlendiği ve verimli bir değerlendirmeye alındığı sürece, şirket ve kurum içerisindeki işleyiş ve verimlilik noktasında iyileştirme ya da iyileştirmeye destek olma potansiyeli her zaman vardır. Ancak fikir ve görüşlerinin önemsenmeyeceğini yâda değerlendirmeye tabi tutulmayacağını düşünen personel genel olarak fikirlerini ve görüşlerini bu yüzden paylaşmakta tereddüt etmektedir. Ancak birçok örnekte mevcut olduğu gibi bir fikir ile de şirketin işleyişinde, üretim gücünde, maliyet tasarrufunda, maddi getirilerinde, süreç iyileştirmelerinde, performans iyileştirmelerinde ciddi artışlar ve yükselişler görünmektedir(<http://hrmug.com/calisan-oneri-sistemi-kaizen/>). Örneğin İş Bankası, öneri sistemini uygulayarak çalışanlarını daha yaratıcı ve katılımcı kılabilmeyi amaçladığı. “Bir teklifim var” projesiyle kapalı devre internet sistemini kullanarak banka çalışanlarının önerilerini hem yöneticileriyle hem de birbirleriyle paylaşmaktadır. İş Bankası’na çalışanlarından bu yolla ayda 300 ile 400 arası öneri geldiği. Banka yetkilileri, bunlar arasından son 3 yılda 400’e yakın çalışan önerisini uygulanabilir buldukları belirtiyor. Ülker’de çalışanlardan gelen önerilerden alınan fikirlerden yola çıkılarak üretilen “Biskrem Dolgu Çubuk, Fındıklı Cafe Crown, Soyet Soya Kıyması, Hazır Pilav” ürünlerden bazıları olduğu belirtiliyor. 2006 yılına kadar Borusan Lojistik çalışanlarından gelen ve hayata geçen önerilerden elde edilen maddi gelirin yaklaşık 500 bin dolar civarında olduğu açıklanmıştır. Ayrıca Arçelik Bireysel Öneri Sistemi (ARBÖS) ile değerlendirildiği arçelik yetkilileri, şirketlerinde, her yıl ortalama 150-200 süzölmüş fikir ve bunların sonucunda 10’un üzerinde patent başvurusu yapıldığını söylüyorlar. Türk kahve makinesi “Telve”nin de bu fikirler sonucunda yapıldığı bilinmektedir. 2002 yılında gelen önerilerin yıllık kazancı yalnızca çamaşır makinesi işletmesinde 800 milyar lirayı bulduğu belirtiliyor. Arçelik çalışanlarının fikirlerini aldığı gibi tüketicilerin de fikirlerini önemsendiğini, bu amaçla tüketiciye en yakın bayilerden öneri almak için bir öneri sistemi oluşturduğu belirtmiştir. 2005 yılında hayata geçen

bu sistem aracılığıyla Arçelik bayilerinden yüzlerce öneri toplandığı ve bu fikirlerin yüzde 60'ı uygulamaya geçildiği şirket yetkilileri tarafından açıklanmıştır.

Türkiye’de Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) da çalışanlarına Öneri Sistemini sunan ilk kamu kuruluşlarından. 01 Mart 2017 tarihinde başlayan “BTK Öneri Sistemi” projesi ile çalışanlarına düşüncelerini paylaşma olanağını tanımak, fikirlerini değerlendirmek ve kurumun iyileştirilmesini sağlamak amacıyla, projesini hayata geçirmiştir. Kurumun her kademesinde yer alan tüm çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmesi ve bu fikirlerin değerlendirildiğini görüp, aidiyet sağlanması kurumun öncelikleri arasındadır. Ancak bu ve benzeri uygulamalar Türkiye’de yaygınlık kazanamamış, sadece bazı kurumlarla sınırlı kalmıştır.

Söz konusu kurumlarda öneri sisteminin nasıl çalıştığını örneklemek adına Sakarya Üniversitesi Bireysel Öneri Sistemi Esas Ve Usulleri hakkındaki yönetmelik hükmünün uygulanması aşağıda verilmiştir. Öncelikle gelen önerinin, Bireysel Öneri Sistemi kriterlerine uygunluğunun değerlendirilmesi ve puanlanması için Bireysel Öneri Sistemi Değerlendirme Kurulu oluşturulmuş olup, toplanan öneriler, bilgi sistemi yoluyla ilgili Değerlendirme Kurulu’na aktarılmaktadır. Değerlendirme Kurulu, Bireysel Öneri Sistemi çerçevesinde belirtilen usul ve esaslara uygunluğunu değerlendirerek projenin uygulanabilir olup olmadığına karar verir. Uygulanabilir bulunmadığı için reddedilen öneriler gerekçesi ile birlikte e-posta yoluyla öneri sahibine bildirilir. Bireysel Öneri Sistemi kriterlerine uygun olan öneriler, ihtiyaç duyulması durumunda projelendirilmesi için öneri sahibinin de yer aldığı bir Proje Ekibi kurulur. Değerlendirme Kurulu, aynı zamanda, son değerlendirmenin yapılması için önerinin projelendirilmiş halinin teslim tarihine karar vererek sistemde belirtir. Projelendirme kapsamında önerinin uygulanması durumunda ihtiyaç duyulan maliyeti, işgücü, süresi, kapsadığı birimler dikkate alınarak uygulanabilirliği değerlendirilir. Öneri sahibi ya da Proje Ekibi tarafından projelendirilmesi tamamlanan öneriler Değerlendirme ve Ödüllendirme Puan Skalasına göre Değerlendirme Kurulu tarafından puanlanarak değerlendirilir. Bu değerlendirme sonrasında önerinin aldığı toplam puana göre öneri sahibi belge ve ödül ile takdir edilir. Öneride bulunan ilgililere mutlaka teşekkür edilir (Sakarya Üniversitesi Bireysel Öneri Sistemi Esas Ve Usulleri “03.05.2018 tarih ve 500 sayı ve 13 Nolu Üniversite Senato Kararı”).



**Tablo 8. Bireysel Öneri Sistemi Uygulama Akışı**

**Kaynak:** [https://hukuk.sakarya.edu.tr/sites/hukuk.sakarya.edu.tr/file/Sakarya\\_Universitesi\\_Bireysel\\_Oneri\\_Sistemi\\_Esas\\_ve\\_Usulleri.pdf](https://hukuk.sakarya.edu.tr/sites/hukuk.sakarya.edu.tr/file/Sakarya_Universitesi_Bireysel_Oneri_Sistemi_Esas_ve_Usulleri.pdf).

Yukarıda görülen Öneri Sistemi Uygulama akış diyagramı görülmektedir. Bu akış diyagramı ve örnek kurumlar bize kaizen bireysel öneri sisteminin kamuda uygulanabilir olabileceğini gösteriyor. Böylesine önem arz eden bir yönetim sisteminin tüm kamu kurumlarında uygulanamıyor olması kaynak israfıdır. Nitekim çok uluslu şirketlerin bu yöntem sayesinde büyük başarılar elde ettiği bilinmektedir.

Ekip çalışması, Kaizen felsefesinin temel prensiplerinden olan ekip çalışmasının kurum kültürüne yerleştirilerek etkin bir şekilde yürütülmesi bunlardan en önemlisidir. Sonrasında kişisel ve örgütsel disiplin gelmektedir. Ayrıca yapılan işten verim alınabilmesi açısından çalışanların moral ve motivasyonunun yüksek olması çok önemlidir. Kalite ve iyileştirme önerileri açısından israfın ortadan kaldırılması, aynı şekilde Kaizen felsefesinin uygulanması

için elzemdir. Son olarak bu standartların şirket kültürüne yerleşmesi ve tüm bu prensiplerin doğal olarak işlenmesi beklenir. Gelişebilmek ve inovasyonları gerçekleştirebilmek için bütün çalışanların birlik olup çabalaması gerekir. Bunun için, ekipler düzenli olarak toplantılar düzenleyerek yapılması gerekenleri belirlemelidir (<https://makersturkiye.com/kaizen-nedir-kaizen-ile-verimlilik-nasil-artirilir/>)

Günümüz iş dünyasında bireysel girişimcilerin parlak fikirlerini ortaya atarak ticari başarıya dönüştürdüğü gözlemlenmemektedir. Aslında, bu durum, abartılmış başarı hikâyeleri dışında da gerçekte hiçbir zaman gerçekleşmemiştir. Başarılı inovasyonlar, en az birkaç kişi tarafından başlatılan girişimlerle yapılmıştır. Ekip oluşturularak oluşturulan inovasyonlar başarı şansının daha fazla olmasının nedeni açıktır. Ekipler bireylerden daha fazla birbirini tamamlayan beceriler dizisine sahiptir. Başarılı inovasyon yönetimi; teknoloji, insan kaynakları, finansman ve planlama-organizasyon-kontrol gibi alanları da içeren geniş bir yetenek yelpazesi gerektirir. Gerekli becerilerin tümüne birden sahip olan çok az insan bulunabilir.

Takım çalışmasının çalışana sağladığı faydalardan en önemlisi; çalışanların işyerlerini ve yaptıkları işleri daha az stresli hale getirmeleridir. Takım çalışması onlara birtakım roller ve sorumluluklar yüklese de, sorumluluk duygusunun takımın üyeleri tarafından ortaklaşa bir biçimde paylaşılması, kişinin tek başına çalıştığı zamanlardaki yalnızlık duygusunu ve yüksek stres düzeyini azaltır. Çalışanlar bir takımın üyesi olarak kendilerini daha çok örgüte ait hissederler. Çalışanların ait olma duygusu daha fazla karşılanmış olur. Bireyler kendilerini ve başkalarıyla olan ilişkilerini sadece fiziksel yakınlık anlamında değil, kendi işleri ile diğer insanlar arasında yaptığı işler arasında bir bağlantı kurarak anlamlandırır. Takım içinde yerlerini ve önemlerini fark ederler. Takım üyelerinin takım içindeki statüsü bir bütün olarak örgüt içindeki statüsüne dönüşür, takım üyeleri takımın başarısı ve edindiği saygınlık düzeyinden haz duyarlar, başarı duygusunu tadarlar. Örgütlerde maddi ödüller dışında manevi ödüllerin etkisi daha fazladır. Bu manevi ödüller; bir yere ait olma duygusu, başarı duygusu ve kendini gerçekleştirme duygusunun tatminidir. Takım çalışmasının kuruma katkılarında gelince, artan üretkenlik ve kârlılık oranları, yükselen moralle birlikte örgüte bağlılığın artışı sayesinde kurumlar da yüksek performanslı takımların verimliliğini görürler. Kurumların belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmaları tabii kolaylaşır. Takım çalışması sonucunda elde edilen avantajlar, örgütün ürün ya da hizmetlerinden faydalanan grupların gözünde olumlu bir temsilin

oluşmasına neden olur. Bu durum da örgütü kendi alanında lider konumuna yükseltir. Örgütlerde oluşturulan takımlardaki farklılıkların yönetsel karar ve uygulamalara katılması, özellikle alt kültür gruplarının çalışmalara dâhil edilmesiyle elde edilecek sinerjinin oluşturulmasında takım çalışmalarını yönlendiren ve koçluk becerileriyle donanmış liderlerin ya da paylaşılan liderlik kavramının üstlendiği rol oldukça önemlidir. Bu nedenle yönetsel bir işleyiş biçiminin ve kategorisinin kendini sürekli yenilemesi ve geliştirmesi, her yeni gelişmenin kazanımlarının işleyen süreçlere dahil edilerek yola devam edilmesinin önemi de bellidir. Heifetz ve Laurie'nin belirttiği gibi “koçluk becerileri edinen liderler, örgütsel norm ve değerleri dönüştürmeye, bakış açılarını değiştirmeye ve yenilikleri öğrenmeye açık bir politika izleyerek, takım çalışmalarında karar verme süreçlerinin verimlilikle ilişkisini en üst düzeyde kurmaya adaydırlar” (Becerikli, 2013).

### **1.5.6. Başarılı Yönetişim Sistemi**

Kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse yönetim, “örgütsel amaçların kusursuz bir şekilde gerçekleşmesi için yetkilendirilmiş, ortak çıkarlarını kişisel çıkarlarının önüne koyarak hareket eden, iletişimi ve etkin bilgi paylaşımını, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimseyen, ortak kararlar alan, duygusal zekası yüksek, empatik, proaktif ve sinerjik davranarak yürütülen örgütsel faaliyetler olarak tanımlanabilir.

Kamunun sosyal ve ekonomik hayattaki rolünde değişiklikler olmaya devam ederken, küresel ekonomide düzenleyici ve gerektiğinde müdahaleci işlevi güçlenmektedir. Beşeri sermayenin gelişmesine, sanayinin büyümesine ve ekonomik güvenliğin sağlanmasına katkı sağlayabilecek etkin bir kamu yönetimi için; Şeffaf, hesap verebilir, ihtiyaç ve beklentilere göre hızlı karar alınmasını sağlayan, vatandaşları ve paydaşları bu karar alma sürecine dahil eden başarılı bir yönetim uygulamalarının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Kamu yönetiminin karar verme ve uygulama kapasitesinin artırılmasında büyük veri uygulamaları önem kazanmaktadır. Kamunun ürettiği verilere ek olarak, mobil uygulamalar ve sosyal medya aracılığıyla üretilen veriler; sağlık, trafik, kamu düzeni gibi kamu hizmetlerine ilişkin mevcut ve olası sorunların tespiti ve çözüme kavuşturulmasını daha hızlı bir şekilde olanaklı kılmaktadır. Sonuç odaklı bir kamu yönetimi anlayışı güçlenirken, politikaların faaliyet ve hedeflerle birlikte izlenmesi, kamu faaliyetleri öncesi etki analizlerinin ve faaliyet sonrasının değerlendirildiği politika odaklı raporlamanın kamu yönetimi sistemine entegre edilmesi giderek yaygınlaşmaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, 2018). Ancak kamu örgütlerinde yönetişimin fonksiyon sayısı arttıkça süreç daha karmaşık bir yapı kazanacaktır. Bu durumda

ilave edilecek fonksiyonlardan bazıları bize göre şunlardır: Yerinden yönetim, etkin sivil toplum ve vatandaş katılımı, vatandaş odaklı politikalar, e-devlet uygulamaları ve bürokratin karar ve uygulamalarından dolayı bireysel sorumluluğu ön plana çıkmaktadır (Fidan, 2010).

Bilgi çağında bireylerin ve örgütlerin başarısı, tanıdıkları ve yönetebilecekleri birey sayısı ile doğru orantılı olacaktır. İster anne ister baba, ister öğretmen-öğrenci, ister çalışan-çalışan ilişkisi olsun, sosyal hayatın her alanında yönetimden yönetişime geçenler kazanacaktır. Bunu rakiplerinden daha etkin uygulayan kişi, kurum ve toplumlar diğer kişi, kurum ve toplumlar üzerinde yadsınamaz bir güç kazanacaktır. Yönetişime geçmiş bireyler, kuruluşlar ve toplumlar, etkililiğe ulaşma olasılığı en yüksek olanlardır (Fidan, 2010).

Dolayısıyla kurumları hantallaşmış, yüzyıl önceki idari anlayışla işleri gören bürokratik bir düzenin doğru işleyemeyeceği, günün şartlarına cevap veremeyeceği açıktır. Böyle bir düzenin yenilikle ve ıslah etme çalışmaları ile de kurtulamayacağına dair tarihte pek çok örnek vardır. Bu durumda yapılacak en uygun şeyin yenilik değil daha önce ağır aksak yürüyen bürokratik yapının dinamizmini artırmak ve bu artışı gerçekleştirmek için inovatif fikirleri hayata geçirmektir. Osmanlı devletinin son dönemlerindeki idari yapısı aslında buna güzel bir örnek teşkil edecek mahiyettedir. Sanayi devrimi ve Fransız ihtilali gibi köklü değişimler geçiren ve bunun sonucunda sanayi ve yönetim alanındaki ciddi inovatif gelişmelerden bi-haber olan Osmanlı devleti bürokratik düzeninin ancak kısmi ıslahat çalışmaları ile yetinmesi, devletin siyasi yapısında onarılmaz yaraların meydana getirmiş ve 700 yıllık muazzam imparatorluğu çöküşe götürmüştür. Bu olumsuz gidişatın durdurulması, ancak devletin yönetim şeklini ve idari yapısını, yeniliklerle değil, köklü değişikliklerle ve bu değişikliklerin asıl kaynağı olan inovatif uygulamaları hayata geçiren idari bir kadro ile mümkün olduğu görülmektedir. Dolayısıyla inovasyonun; hayatın her alanında canlılık sağlayan ve dinamizmi canlı kılan bir organizma olduğunu söylememiz mümkündür. Bu nedenle Ülkemizin uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, kalkınma sürecini çarpan etkisiyle hızlandıran güçlü yönetim yapılarının kurulması ve kurumlara duyulan güvenin artırılması büyük önem taşımaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, 2018). Çünkü başarılı yönetim sistemi başarılı stratejik insan kaynakları yönetimini oluşturan temel etkenlerdendir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında hızla değişen iş süreçleri, hizmetler, müşteri, vatandaş talepleri vb. ihtiyaçların kuruluşlar tarafından en etkili şekilde karşılanabilmesi adına verilen çabada inovasyonun önemi yadsınamaz. Küreselleşme ile iş dünyasındaki artan rekabet ortamında ayakta kalabilmenin en iyi yollarından biri inovasyon kültürünün sağlanmasıdır. Dolayısıyla kamu ve özel sektörün çalışan liderleriyle iş akış süreçlerinde inovasyon kültürünü oluşturmak için ciddi bir çaba gösterdikleri gözlemlenmektedir. İnovasyon kültürünü oluşturan ve bunu başarıyla sürdüren işletmelerin, rakiplerini geride bıraktıkları ve ciddi bir gelişme kaydettikleri anlaşılmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, kamu kurumlarının bürokratik idari yapılanma, finansal desteğin yetersizliği, geleneksel hiyerarşik sistem, kurumlar arası işbirliğinin zayıflığı, insan kaynakları yetersizliği gibi engellerden ötürü hızla değişen dünyaya ayak uyduramadığı ve geride kaldığı bilinen bir gerçektir. Ülkelerin kalkınabilmesi adına kamu kurumlarında yeniliklere açık bir kültürün oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Nitekim internet ve sosyal ağlar sayesinde dünyadaki tüm gelişmeler bilinmekte ülkelerin nasıl kalkındığı, refaha ulaşılan yöntemler yani kısacası gelişmiş ülkelerde hizmetlerin nasıl verildiği takip edilebilmektedir. Dolayısıyla toplumlar aynı refahı kendi ülkelerinden de beklemekte ve ülkelerindeki kamu kuruluşlarından da benzer hizmetleri almayı ummaktadırlar. Tam da bu sebeplerden ötürü ülkeler ekonomik güç elde edebilmek, vatandaşlarına ve mensuplarına bu refahı yaşatabilmek adına hizmetlerini gözden geçirmek durumunda kalmaktadırlar. Bu amaçla birçok ülke uluslararası teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, inovasyon sistemlerini oluşturma ve geliştirme gayreti içerisinde. Yapılan literatür araştırmasında Türkiye'nin teknolojik gelişmeler bakımından geride kaldığı; ancak son yıllarda Kamu kurumlarında inovasyon farkındalığının oluşturulmaya çalışıldığı ve bu amaçla birçok yeni çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların inovasyon kültürüne dönüşebilmesi ve sürdürülebilmesi adına kamu kurumlarındaki insan kaynaklarının etkisinin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Kamu kurumlarında inovasyon kültürünü oluşturmayı ve inovasyon yönetim sistemlerini kurmayı gerektiren bu zorunluluklar, yeni bir yönetim yaklaşımının benimsenmesini, yeni iş yapış yöntemlerinin oluşturulmasını, farklı prensiplerin ve stratejilerin geliştirilip uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Çalışmamızda kamuda inovasyonun önemine değinerek kamuda inovasyon kültürünün nasıl oluşturulacağı yönünde birçok prensipten bahsedilmiştir. Elbette ki Kamuda İnovasyon denince olmazsa olmaz olan İnsan

Kaynağının bu konuda bilinçlendirilerek, farkındalığının oluşturulması ve tedavülde olan uygulamalarla yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Yapılan literatür araştırmasında; Liderin Etkisi, Kurum İçi Girişimcilik, Çalışan Profilini Değiştirmek, Esnek ve Çevik Çalışma Prensiplerini Benimsemek, Hata Kültürünü Oluşturmak, İnovasyon İşbirlikleri, Ağlar vb. uygulamaların kamuda inovasyon kültürü oluşturabilmek için çok önemli yol gösterici prensipler olduğu tespit edilmiştir. Geleneksel yönetim anlayışının baskın olduğu kamu kurumlarında İnovasyon kültürünü oluşturmak büyük çaba gerektirdiği gibi bu kültürü sürdürebilmek elbette ki daha zor görünmektedir. Kamuda inovasyon kültürünü sürdürebilmek adına İnovasyon Farkındalığını Oluşturmak, İnovasyon Ekibi Kurmak, Personele Değer Katmak, Mevzuatları Güncel Tutmak, AR-GE oluşturmak gibi oluşumların kamu yönetiminde yer etmesinin sağlanması gerektiği anlaşılmaktadır. Başarılı olmuş işletmelerde kullanılan bu uygulamaların elbette ki kamu kurumlarında oturması zaman alacaktır ancak bu kültürün kurumsallaşabilmesi için devletin rolü çok büyüktür. Bu konuda oluşturulacak politikalarla bu sürecin hızlandırılması mümkündür. Sonuç olarak Kamunun İnovasyon Kültürü oluşturabilmesi uygun ve istikrarlı bir politika oluşturma yeteneğine bağlıdır. İş yasası ve ilgili mevzuat, eğitim ve diğer sosyal etkiler, rekabet mevzuatı, çevre ve güvenlik mevzuatı, alt yapı, bilgiye erişim olanakları, makroekonomik koşullar, siyasi istikrar, kamu satın alması, ar-ge finansmanı, yabancı sermaye ve işgücüne dair mevzuat, vergi mevzuatı vb. politikalar devletin etki edebildiği konulardır. Bu alanlarda üzerinde yoğunlaşarak inovasyonu teşvik eden politikalar oluşturulabildiği sürece ülkede ulusal inovasyon kültürü ile ilgili kamu politikası oluşturulabilir.

Kamu kurumlarında inovasyon; daha fazla değer yaratmak, sorun çözmek, ihtiyaçlara daha etkin cevap vermek, kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanmak, mensuplarının ve vatandaşlarının yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla hizmetleri, ürünleri ve bunların sunuluş biçimlerini; süreçleri ve organizasyonu iyileştirmeye ve geliştirmeye odaklı fikirlerin geliştirilip uygulanması faaliyetidir. Yapılan literatür araştırmasında Ülkemizin bu konuda gelişmiş ülkelerden geride kaldığı anlaşılmıştır. Tüm dünyada teknolojik gelişmelerin Endüstri 4.0 (Dijital dönüşüm) ile hızlanmaya başlamasıyla ülkemizde de inovasyon farkındalığı oluşmaya başlamış, son yıllarda yapılan çalışmalarla ilerleme kaydetmiştir. Ancak sosyal inovasyon adına, insan ilişkilerini geliştirme adına kısacası fırsat ve pazar temelli teknolojik alt yapı gerektirmeyen inovasyon çalışmalarında ülkemizde kamu politikalarının zayıf kaldığı anlaşılmaktadır.

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 yöntemlerin uygulanmasıyla gerekli sistemlerin kurulması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ülkemizde inovasyon üretmek üzere üniversite ve sanayi işbirliği içinde birçok Ar-ge çalışması desteklenerek, yürütülmektedir. Ayrıca ülkemizde TÜBİTAK, TÜSİAD, MÜSİAD, TTGV, TÜBA, KOSGEB, TEKNOPARKLAR, TGB, vb. kuruluşlar inovasyon adına birçok gelişmeyi ülkemize katmak adına proje geliştirmekte ve bu projeleri desteklemektedir. Bunların dışında ülkemizdeki kamu kurumlarında vatandaşların yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla hizmetleri, ürünleri ve bunların sunuluş biçimlerini; süreçleri ve organizasyonu iyileştirmeye ve geliştirmeye odaklı birçok çalışma mevcuttur. Bunların en önemli olanları elbetteki internet üzerinden yürütülen; E-Devlet, E-Nabız, E-Okul, E-SGK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi vb. kamu hizmetleridir.

Yapılan araştırma neticesinde, ülkemizdeki kamu kurumlarında yürütülen inovasyon çalışmalarının teknolojik tabanlı gelişmelere uyum ve daha çok vatandaş odaklı olduğu, sonucuna ulaşılmıştır. Halbuki bütün bu kamu inovasyon çalışmalarının arka planında hizmeti aksatmadan yürütmeye çalışan kamu personeli bulunmaktadır. Bütün bu faaliyetlerin başarıya ulaşabilmesi insan kaynaklarının stratejik bir yaklaşımla ele alınmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Bir kurumun hizmetinin kalitesi ilk olarak muhatabı olduğumuz çalışanların hizmet niteliğiyle anlaşılmaktadır. İster özel firma olsun, ister kamu kurumu olsun, kuruluşlarda alacağımız her türlü hizmette öncelikli olarak insan kaynağı bulunmaktadır. Yaptığımız çalışma sonucunda ülkemizdeki Kamu kurumlarının işleyişinde böylesine önem arz eden insan kaynaklarına gerekli özenin gösterilmediği, çalışanların nitelikli iş gücüne dönüştürme aşamasındaki inovatif yöntemlerden tam anlamıyla faydalanılamadığı dolayısıyla ülkemiz kamu personel sisteminin insan kaynakları dönüşümünde kullanılan yöntemlerin ve politikaların istenilen düzeye bir türlü erişilemediği anlaşılmaktadır.

Türkiye’de kamu personel yönetimi anlayışı, temelde kamu yönetimi anlayışının bir uzantısı şeklinde gelişmiştir. Uygulanan kamu yönetimi yaklaşımları personel yönetimi anlayışında da belirleyici olmuştur. İmparatorluk döneminde gelişen bu yönetim sisteminin

dayandığı felsefe ve nitelikler şu şekilde özetlenebilir: “Yönetim sistemi merkezcidir; yani yetkiler tepede toplanmıştır. Kararlar merkezde alınır. Yönetim sistemi kuralcı ve mevzuatçıdır; kurallara ve yasalara sıkı sıkıya bağlılık esastır. Gelenekçidir; yani, alışlageldiği gibi çalışmak, mevcudu korumak, yeniliklere direnç göstermek, idari geleneklere bağlılık esastır. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildir. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemektedir. Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücret, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Kamu personel rejimi statüler bir nitelik taşıdığı için bu alanda yapılması öngörülen değişiklikler büyük ölçüde yasal düzenleme gerektirmektedir. Bu durum, kamusal istihdam alanında yapılacak düzenlemeleri zorlaştıran etkenlerden biridir.

Günümüz gençlerinin etrafı kurallarla çevrili kurumsal yapılarda çalışmak yerine daha çok rahat hareket edebildikleri işleri tercih ettikleri tespit edilmiştir. Start-up kavramının çok konuşulması, dünyada ve ülkemizde bazı girişimcilik ortamlarının oluşması, Mark Zuckerberg, Elon Musk gibi genç yaşta milyarder olmuş rol modellerin de etkisiyle, ülkemizdeki gençler daha üniversite çağlarındayken girişim yapma, hayalindeki iş modelini geliştirme, kendi işini kurma gibi eğilimlerde olduğunu görüyoruz. Bu sebeplerden ötürü yetişmiş, donanımlı, özellikle teknolojiyi iyi kullanan gençlerin kamu kurumlarından ziyade, rahat kazanç ve çalışma ortamı sağlayan alanlara kaydıkları anlaşılmaktadır. Bu start-up sistemi ve genç kuşağın talepleri göz önünde bulundurulduğunda, kamu yönetim sistemimizin bu beklentileri karşılayamadığı görülmektedir. Ülkemizin nüfus yoğunluğunun gençlerden oluştuğu düşünüldüğünde bu kaynağı kamuda değerlendirmenin kamuda inovasyon kültürünü oluşturmayı kolaylaştıracağı ve ekonomik açıdan hızlı büyümeye büyük bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sebeple özel şirketlerin uygulayıp başarı sağladığı çalışan girişimciliğini kamu sektöründe de yaygınlaştırmak gerekmektedir. Bunun için; Kamu çalışanlarının fikirlerini değerlendirmek, kuruma fayda sağlayacak yenilikleri, kurum içi hiyerarşik düzene ya da mobinge uğramadan dile getirebileceği bir yönetim sistemi oluşturmanın son derece faydalı olacağı düşünülmektedir. Ülkemizin ekonomik alanda büyümesi adına genç kuşağın girişimci ruhunu kamuda değerlendirmek ve yeni neslin kendini gerçekleştirebileceği alanlar oluşturmak, kamu inovasyonu için büyük önem arz etmektedir. Bunu başarabilmek kamu

kurumlarında girişimciliğin yayılması ve kurum inovasyon kültürünün oluşması adına önemli bir ivme sağlayacaktır.

Bu çalışma, esasında kuruluşların inovasyon sürecini, uygulamasını ve kurumlarda inovasyon kültürününün oluşturulmasının stratejik insan kaynakları yönetimine hangi inovatif yöntemlerin katkı sağlayabileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Ayrıca oluşturulan inovasyon kültürünün kuruma ve insan kaynakları yönetimine katkı sağladığı gibi, stratejik insan kaynakları yönetiminde inovatif yöntemlerin kullanılması da inovasyon kültürünü besleyen olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, inovasyonu destekleyen insan kaynakları yönetimi faaliyetleri analiz edilerek, bir organizasyonda yenilikçi bir kültür geliştirmenin ana belirleyicileri arasında bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. İyi bir fikir bir kişiden gelir, ancak bir ekip tarafından inovasyona dönüştürülür, bu nedenle insan kaynakları yönetimi bir inovasyon motoru olmalıdır sonucuna ulaşılmıştır. Neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını bilen insanların fiili varlığı olmadan, kuruluşların hedeflerine ulaşması imkânsızdır. Nitekim bu çalışma da, kuruluşların inovasyon performansı ile insan kaynakları yönetimi arasındaki bağlantıyı vurgulamaktır.

Bu sebeple çalışmamızda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovatif Yöntemlerden; Personeli Motive Etmek, Personele Eğitim İmkânı Sunmak, Teknolojik İnovasyonlarla İş Yükünün Hafifletilmesi, Personelin/Çalışanların Güçlendirilmesi, Kaizen(Öneri) Sistemi ve Ekip Çalışması, Başarılı Yönetişim Sistemi olarak tanımladığımız prensiplerin kamu kurumlarında uygulanmasının öneminden bahsedilmiştir. Bu yöntemlerin Kamu Kurumlarında kültür olmasını sağlamak yani kurumda uygulanabilir kılmak kamuda en önemli ve pahalı kaynak olan insan kaynaklarının stratejik bir şekilde yönetilmesine katkı sağlar. Kamu kurumlarının inovasyon kültürünü oluşturarak çağı yakalayabilmesi için Stratejik insan kaynaklarını yönetiminin önemi çok büyüktür. İnsan kaynakları yönetiminin içeriğine ve kalitesine bağlı olarak, bir organizasyonun başarısının, performansının ve rekabet gücünün büyük ölçüde ortaya çıktığı bilinmektedir. Nitekim alandaki birçok uzmanın vurguladığı gibi, bir organizasyonun rekabet avantajı, çalışanlarında bulunur. İnsanlar, faaliyet gösterdikleri alandan bağımsız olarak tüm organizasyonların ortak bir kaynağıdır ve eşit derecede hayati bir kaynaktır. Bu hayatta kalmalarını, gelişmelerini ve rekabetçi başarılarını sağlayan bir kaynaktır.

Neticede İnovasyon kültürü, insan kaynakları yönetimine hata durumlarında tolerans göstermeyi, mevcut başarıları ödüllendirmeyi, öğrenmeye istekli çalışanlar için kendini geliştirebilme fırsatları, yeteneklerin ortaya çıkabileceği imkanların bulunduğu çalışma ortamları, yönetime katılımın sağlandığı, çalışanlara değer katarak aidiyet duygusunu ön plana

ıkarılması gibi birçok katkı sunarak performansı olumlu yönde etkileyen çalışma yöntemlerinin kurumlarda yerleşmesini sağlar.

Kamuda İnovasyon Kültürünün oluşturulması adına çalışmaların son zamanlarda arttığı ancak inovasyonun stratejik insan kaynaklarına katkısı konusunda inovatif yöntemlerin ( Personeli Motive Etmek, Personele Eğitim İmkanı Sunmak, Teknolojik İnovasyonlarla İş Yükünün Hafifletilmesi, Personelin/alışanların Güçlendirilmesi, Kaizen(neri) Sistemi ve Ekip alışması, Başarılı Yönetişim Sistemi...vb) geliştirilip, yeterli düzeyde uygulanmadığı tespit edilmiştir. İnovatif Yntemlerinzel şirketlerin insan kaynaklarında kullanılarak çalışanların daha verimli hale geldiği ve nitelikli iş gücüne dönüştürülebildiği çalışmalarla kanıtlandığından, bu yöntemlerin Kalite yönetim Sistemi gibi kurumlarda yer edebilmesi için daha fazla çalışma yapılması gerektiği kanısına varılmıştır.

## 6. KAYNAKÇA

### 6.1. Kitap ve Makaleler

AKCOMAK, İ. Semih (2016). *Bilim, teknoloji ve yenilik politikalarının kuramsal çerçevesi*. STPS-Science and Technology Policy Studies Center, Middle East Technical University.

AKÇOMAK, İ. Semih- Elif Kalaycı (2016). "Ar-Ge ve Yeniliğin Ölçümü ve Ar-Ge ve Yenilik Anketi Verilerinin Araştırm'da Kullanılması," STPS Working Papers 1603, STPS - *Science and Technology Policy Studies Center, Middle East Technical University*, s.1-20.

AKIN, Mustafa Şeref (2021). "İnovasyon Türü Modeli Açısından Eticaret Sitelerinin Analizi Ve Mavi Okyanus Stratejisi", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, S. 10, s.74-91.

AYHAN E.-M. Önder(2017) "Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı: Yönetişime Açılan Bir Kapı", *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 3, S. 2, s.19-48.

AKIN, Özden -Metin Reyhanoğlu (2014). "İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi)", *DEÜ SBE Dergisi*, Cilt: 16, S. 1, s.24-51.

AKYOS, M. (2007). Kamuda İnovasyon. [www.inovasyon.org](http://www.inovasyon.org). (Erişim Tarihi:20.06.2022).

ALİ, M., Ullah, S., & Khan, P. (2009). "Managing innovation and technology in developing countries". ([https://www.researchgate.net/publication/45883115\\_Managing\\_Innovation\\_and\\_Technology\\_in\\_Developing\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/45883115_Managing_Innovation_and_Technology_in_Developing_Countries)).

ALTUĞ, Fatih (2017). *Yakınlık Türlerinin Farklı Bilgi Tabanlarına Sahip Sektörlerde Bilgi, Öğrenme Ve Yenilik Süreçlerine Etkisi: Eskişehir Örneği*, Ankara

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Coğrafya (Beşeri Ve İktisadi Coğrafya)  
Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

ARAFAT, A. (2017). *Kurum Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme –Yönetim Organizasyon Doktora Programı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

ARAMAN, Sinan(2009). *Türkiye 'de Teknolojik Gelişme Sorunsalı Açısından Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Değerlendirilmesi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ARIKAN, Cenk Laçın (2008). *Evaluating The Dynamics Of Innovation In Turkey: The Impact Of Innovation On Business Performance*, Boğaziçi University, Institute for Graduate Studies in the Social Sciences, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

ARPACI, İbrahim(2011). “Kamu Kurumlarında Teknolojik İnovasyon ve İnovasyon Politikası”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, S. 38, s.111-123.

AYTAÇ, S. (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

BAL, Harun (2011). “İktisadi Gelişme Ve Doğal Kaynaklar: Geçiş Ekonomileri Çerçevesinde Bir İnceleme”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, S. 1, s.87-104.

BECERİKLİ, Yıldırım Sema (2013). “Takım çalışmaları ve verimlilik ilişkisi: Karar alma süreçlerinin etkinlik kazanmasında liderin rolü”, *Verimlilik Dergisi*, S.3, s.93-116.

BLOCHA, Carter -Markus M. Bugge (2013). “Public sector innovation—From theory to measurement, Structural Change and Economic Dynamics”, S. 27, s.133-145.

BULUT, C. ve Arbak, H. (2012). “İnovasyon, Direnc ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma”, Ed. Selcuk Karaata, *Yenilik, Yenileşim, İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk*, EGIAD Yayınları, İzmir.

- CİNAR, E., Trott, P., & Simms, C. (2021). “An international exploration of barriers and tactics in the public sector innovation process”. *Public Management Review*, 23(3), s.326-353.
- ÇAVUŞ, M. F. (2008). “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, C. 3, S. 10, s.1287-1300.
- ÇETMELİ, Yıldırım(2006). *Organizasyonlarda Küçülme Stratejilerinde İnsan Kaynakları Planlaması ve Türk Hava Kuvvetlerinin Küçülme Stratejisine İlişkin Bir Öneri*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- ÇOLAK, Ebru Erdost vd., (2015). “Kültür Ve İnovasyon İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Ali Fıkrkoca Anı Kitabı Yaşam, Düşünce ve İnovasyon*, Mülkiyeliler Birliği Yayınları, s.253-270.
- ÇORUM, Mehtap(2018). “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Assam, Uluslararası Hakemli Dergi*, S. 10, s.24-36.
- DIACONU, Mihaela (2011). “Technological Innovation:Concept, Process, Typology and Implications in the Economy”, *Theoretical and Applied Economics*, Vol. XVIII, No. 10(563), s.127-144.
- DİRK Meissner and Maxim Kotsemir (2016). “Conceptualizing the innovation process towards the ‘active innovation paradigm’—trends and Outlook”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, C. 5, S. 14, s.1-18.
- DURSUN, Ö. O. (2017). “İnovasyon Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *International Journal of Management and Administration*, C. 1, S. 1, s.12-17.
- DÜZ, Osman(2016). *Kamu Kurumlarında İnovasyon(Yenilik) Çalışmaları Yönetimi: Bir Kurum İncelemesi (Sosyal Güvenlik Kurumu)*, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- EKİNCİ, Filiz (2008). “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, *Maliye Dergisi*, Sayı 155, s.175-185.

- ELÇİ, Şirin-İhsan Karataylı (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*, ANSİAD Yayını, s.49-50.
- Eşki, Ş. (2014). "Kamu Personel Sisteminde Neden Reform", *Kamu Yönetiminde Değişim ve Güncel Sorunlar* (Edit. Eyüp Günay İsbir), TODAİE Yayınları, Ankara.
- EŞKİ, Şeyma, Türk Kamu Personel Sisteminde Neden Reform,
- FİDAN, Yahya(2010). "Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış", *Yalova Sosyal Bilimler Degisi*, s.5-10.
- FİSCHER, M. M.-J. Fröhlich, Knowledge (2001). "Complexity and Innovation Systems: Prologue", *Konowledge Complexity and İnnovation Systems*, Editors: M. M. Fischer-J. Fröhlich, Berlin, s.1-17.
- FERREİRA, M. P., Reis, N. R., & Pinto, C. S. F. (2017). Schumpeter's (1934) Influence on Entrepreneurship (and Management) Research. *Ferreira, M., Reis, N., & Pinto, C.(2017). Schumpeter's (1934) Influence on Entrepreneurship (and Management) Research. REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(1), pp.4-39.
- GEMİCİ, Zafer-Fahrettin Öztürk (2020). "Ar-Ge'yi Doğru Yorumlamak: *Bütüncül Ar-Ge, İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi*", C. 18, S. 2, s.82-91.
- GÖÇOĞLU, Volkan-İpek Didem Kurt (2018). "Kamu Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji: Gelecek Odaklı Bir Değerlendirme", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, s.357-367.
- GÖKÇE, Sinem Güravşar (2010). "İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi" *Fırat Kalkınma Ajansı Yayını*.
- GÖKÇE, Sinem Güravşar (2015). "Kamuda İnovasyon ve Türkiye'deki Uygulamaları", *Journal of International Management and Social Researches*, 2(1), s.28-37.
- GÜNAL, Cihan Necmi (2021). "Kamu Sektöründe Yenilikçilik: Literatür Araştırmasına Dayalı Bir Değerlendirme", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 22(2): s.539-567.

- GÜNGÖR, A. G. G., & Göksu, A. (2013). “Kamu İnovasyon Uygulaması: Türkiye Örneği”, s.1246-1254.
- IŞIK, Nihat -Efe Can KILINÇ (2013). “Bilgi Ekonomisi ve İktisadi Büyüme: OECD Ülkeleri Üzerine Bir Uygulama” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* S. 26, s.21-54.
- IŞIK, Nihat-Efe Can KILINÇ (2012). “İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon’un Coğrafyası: Türkiye Örneği”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: VII Sayı: I, s.169-198.
- IŞIK, Nihat-H. Bayram Işık-Efe Can Kılınç (2015). “Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Teorik Bir Değerlendirme”, *JEBPIR*, 1 (2), s.57-90.
- İZCİ, Ferit-M. Şerif YILDIZ (2017). “Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, *Injosos Al-Farabi International Journal On Social Sciences/ Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 1/3, s.397-412.
- JOHANSSON, F. (2013). *Yaratıcılık ve İnovasyon*, Mediacat Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- KARAATA, Selçuk (Edt), (2012). *Yenilik–Yenileşim–İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk*, EGİAD Yayını.
- KARAÇUHA, Ertuğrul-Güven Pado(2018). “Dijital İnovasyon Stratejisi Yönetimi”, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, C. 3, S. 1, s.118-130.
- KASTELLE, Tim-Jason Potts, Mark Dodgson (2009). “The evolution of innovation systems”, *DRUID Conference*, Denmark, s.1-27.
- KIRILMAZ, Selma Kılıç (2020.) “İnsan Kaynakları Yönetiminin İnovasyona Etkileri”, *İnovasyon Yönetimi*, Edit. Osman Yılmaz, Ankara, s.21-50.
- KİTAPCI, İsmail (2019). Post-Bureaucracy in Modernity and Late Modernity”, *Journal of Empirical Economics and Social Science*, C.1, S. 2, s.54-74.

- KOGABAYEV, Timur (2017). "The definition and classification of innovation", *HOLISTICA*, Vol 8, Issue 1, pp.59-72.
- KUNİYOSHĪ, Urabe (1988). "Innovation and the Japanese Management System". *Innovation and Management*, pp.3–26.
- MAIER , Dorin vd., (2018). "The role of human resource management in developing a culture of innovation in an organization", *Conference Paper*, İtalya.
- MATOS, Fabiana-Silvaa, Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveirab-Marcela Barbosa de Moraes (2016). "Innovation development process in small and medium technology-basedcompanies", *RAI Revista de Administração e Inovação*, S.13, s.176–189.
- MEYER, Marshall W.(1987). "The growth of public and private bureaucracies", *Theory and Society*, Vol. 16, No. 2, s.215-235.
- OECD (2012). *Science, Technology and Industry Outlook*, OECD Publishing.
- OSLO Kılavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3. Baskı, TÜBİTAK Yayını, Ankara.
- ÖĞÜT, Adem-Tahir Akgemci-M.Tahir Demirsel(2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.278-290.
- ÖZBEZEK, Dilek vd.,(2021). " Kamu Sektöründe İnovasyon Ve Liderlik", *İş Dünyasında Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Yaklaşımlar*, Edit. Duygu Hıdıroğlu, Artikel yayınları, İstanbul, s.133-160.
- ÖZCAN, Kerim ve Veysel Ağca (2010) "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışında Postmodernizmin İzleri", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 43, S. 3, s.1-32.
- ÖZERDEN, S. Sıcakkan vd.,(2020). "Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Hata Yönetimi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21 (1), s.35-47.

- ÖZTÜRK, Ekrem(2015). “Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine”,  
(<https://www.ekremozturk.com/kamuda-insan-kaynaklari-yonetimi-uzerine/>)  
(Erişim:.03.04.2022)
- ÖZTÜRK, Salih(Edit.) (2020). *İktisat Literatürüne Teorik ve Ampirik Katkılar*, İKSAD Yayınları, Ankara.
- ÖZTÜRKOĞLU, Yücel (2013). “Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri”, *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), s.109-129.
- PEKDEMİR, Işıl - Oya ÖZÇELİK - Elif KARABULUT - C. Cüneyt ARSLANTAŞ (2006). “Personel Güçlendirme, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, s.11-36.
- POPADIUKA, Silvio -Chun Wei Choo (2006). “Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?”, *International Journal of Information Management*, S. 26 s.302–312.
- Sakarya Üniversitesi Bireysel Öneri Sistemi Esas ve Usulleri (03.05.2018 tarih ve 500 sayı ve 13 Nolu Üniversite Senato Kararı).
- SATI, Zümrüt ECEVİT (2019). “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetimi Etkinleştirmede Açık İnovasyon 2.0: Türk Kamu Sektöründe Uygulanma Koşullarını Değerlendirme”, *Strategic Public Management Journal*, C. 5, S.10, s.31-53.
- SAYAN, İ.Ö. (2009). “Türkiye’de Kamu Personel Sistemi: idari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı”, *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 64, Sayı: 1, s.201-245.
- SONGÜR, Neşe (2015). “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme”, *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, Issue 1, pp.56-78.
- SOZLUK.gov.tr/(Erişim Tar.15.03.2022)

- SÖZER, Burcu Özçelik (2017), “İK'nın Geleceği Büyük Veride”, <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeniekonomi/iknin-gelecegi-buyuk-veride-40423034> (Erişim Tarihi:14.04.2022).
- ŞAHBAZ, A.ve M. Tanyeri (2018). “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlinde KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma”, *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), s. 233-263.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Özel İhtisas Komisyonları El Kitabı*.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018). *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu*, Ankara.
- TAŞKESENLİOĞLU, Zehra(Edit.)- Ramazan BURÇAKBAŞ (2012). İstanbul İl Özel İdaresi, *Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin Analizi ve İnovatif Örgütsel Modellerin Geliştirilmesi*, Kültür Sanat Basımevi, İstanbul.
- TAYLOR, S.P.(2017). “What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England”, *Open Journal of Social Sciences*, S. 5, s.1-18.
- TC. Kalkınma Bakanlığı (2018). *Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik, Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.
- TECHNOPOLİS (2015). T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, *Kamuda İnovasyon Yönetim Sistemi ve Tekniklerinin Geliştirilmesi (Kamin) Projesi*.
- Tekin, Mahmut Vd.,(2018). “Kaizen Ve Bireysel Öneri Sistemi, Mühendislik Ve Teknoloji Yönetimi Zirvesi”, Ankara.
- TİFTİK, Canan (2021). “Teknoloji Temelli Araştırma Ve Geliştirme (Ar-Ge) Faaliyetlerinin Genel İstihdam Üzerine Etkisi: Sistemik Derleme Çalışması”, *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2 Sayı: 2, s.95-111.

TİM (2022). *Türkiye İhracatçılar Meclisi 2021-2022 Faaliyet Raporu*.

TOHİDİ, Hamid-Mohammad Mehdi Jabbari (2012). “The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations”, *Procedia Technology*, S. 1, s.535-538.

TOKER, K., Görener, A.(2020). “İnovasyon ile Küresel Rekabetçilik Düzeyi Arasındaki İlişkide Ekonomik Serbestliğin Düzenleyici Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), s.2996-3007.

TOPCU, Mustafa Kemal (2018). “İnovasyon Ekosistemi Oluşturulması Bağlamında Firmaların İşbirliği Algısı: Tıbbi Medikal Sektöründe Bir Uygulama”, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 4 (2) s.175-190.

TTGV (2009). *Türkiye Ulusal Teknoloji ve Yenileşim Kapasitesinin Geliştirilmesi için Modeller*, Government Publications, Ankara.

TUSİAD(2017). *Türkiye 'nin Sanayide Dijital Dönüşüm Yetkinliği Türkiye 'nin 4. Sanayi Devrimi*, Aralık.

TUSİAD, (2019). *Kurumlarda Girişimcilik İle Değer Yaratmak, Kurumların Girişimcilik Dönüşümü Rehberi*, İstanbul.

TÜYLÜOĞLU, Ş. (2007). “Ekonomik Büyüme ve Uluslararası Refah Düzeyi”, Ö. F. Çolak (Editör), *Gazi Kitapevi*, Ankara.

TÜYSÜZ, Hüseyin (2020). *Araştırma-geliştirme ve inovasyon çalışmalarında devletin rolü: KOSGEB örneği*. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Zonguldak.

TÜYSÜZ,Hüseyin, [İnovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.TYD.pdf](https://www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.TYD.pdf)  
(Erişim:07.06.2022),

UZKURT, Cevahir (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, İstanbul.

ÜNLÜ, Murat-Osman BAYRAKTAR(2017). “İnsan Kaynakları İşlevlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi” *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi* C. 1, S. 2, s.78-96.

ÜTÜK Utku, “Denhardt ve Denhardt’ın Yeni Kamu Hizmeti Kuramına Bakış”, *Sayıştay Dergisi*, S. 99, 2015, s.47-70.

VARDAN, Ömer Cihad (2012). “Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon”, *MÜSİAD*

Van Acker, W. (2018). An Introduction Into Public Sector Innovation.

XNOVATE (2020). *İnovasyon Tetikleyicisi: İnovasyon Kültürü Çalıştay Raporu*, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Yayını, Ankara.

YILDIRIM, Arzu (2021). “Kamu Yönetiminde İnovasyon ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, *2021 CEO Proceedings Book, International CEO (Communication, Economics, Organization) Social Sciences Congress, Georgia*, s.742-754.

## 6.2.İnternet Kaynakları

[ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/13f220f8-936f-46d8-8697-03e468a74f62/Competition%20and%20Innovation%20Booklet](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/13f220f8-936f-46d8-8697-03e468a74f62/Competition%20and%20Innovation%20Booklet)

[http://dx.doi.org/10.1787/sti\\_outlook-2012-en](http://dx.doi.org/10.1787/sti_outlook-2012-en)

[https://hukuk.sakarya.edu.tr/sites/hukuk.sakarya.edu.tr/file/Sakarya\\_Universitesi\\_Bireysel\\_Oneri\\_Sistemi\\_Esas\\_ve\\_Usulleri.pdf](https://hukuk.sakarya.edu.tr/sites/hukuk.sakarya.edu.tr/file/Sakarya_Universitesi_Bireysel_Oneri_Sistemi_Esas_ve_Usulleri.pdf).

<https://inomer.org/firmalara-yonelik-hizmetler/inovasyon/inovasyon-yonetimi/>

<https://insanicinkalite.wordpress.com/2016/01/23/kamuda-oneri-sistemi-mi-yoksa-takim-calismasi-mi/>

<https://ismetbarutcugil.com/2017/07/08/inovatif-ekiplerin-olusturulmasi/>(Erişim Tarihi:13.01.2022)

<https://kamilbayar.com/stratejik-inovasyon-icin-kurum-ici-girisimcilik/>(Erişim Tar.h:28.05.2022).

<https://makersturkiye.com/kaizen-nedir-kaizen-ile-verimlilik-nasil-artirilir/>

<https://online.maryville.edu/blog/importance-of-training-and-development/>(Erişim Tarihi:20.04.2022)

<https://sgb.uab.gov.tr/oneri-bilgi-sistemi>(Eriřim:15.04.2022).

<https://www.kariyerimdergisi.com/yalin-girisimcilik-lean-startup-nedir/>(Erişim Tarihi:28.05.2022)

<https://www.kurumlardagirisimcilik.com/rapor-detay/1-inovasyon-ve-girisimcilik-nedir/detail>(Erişim Tarihi:28.05.2022)

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8347790/>

<https://www.researchgate.net/publication/357672716>

<https://www.zorlu.com.tr/akillihayat2030/yazilar/donusum-yaratan-kurum-ici-girisimcilik>(Erişim Tarihi:28.05.2022)

<https://www.zucder.org.tr/bilgi-bankasi/faq/kuresel-inovasyon-endeksi/>(Erişim Tarihi:08.02.2022)

<inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.TYD.pdf>(Erişim:07.06.2022).

kamudaİnovasyon”,<www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Kamuda.Inovasyon.pdf>. (Erişim:6.03.2022).

[stps.metu.edu.tr/en/system/files/stps\\_wp\\_1601.pdf](stps.metu.edu.tr/en/system/files/stps_wp_1601.pdf)(Erişim Tar.15.03.2022)

<www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Yenilikcilik.BasariOrnekleri.pdf>(Erişim:13.02.2022)

<www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4691.pdf>(Erişim:02.02.2022)

<www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5746.pdf>(Erişim:01.02.2022)

<www.winally.com/2022/01/kuresel-inovasyon-endeksi-2021-yili-raporu-veturkiye/>(Erişim:02.03.2022)

[www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf)(Eriřim:10.04.2022)

[www.zucder.org.tr/wp-content/uploads/2020/08/Kuresel-Inovasyon-Endeksi.pdf](http://www.zucder.org.tr/wp-content/uploads/2020/08/Kuresel-Inovasyon-Endeksi.pdf)(Eriřim  
Tarihi:21.03.2022.

## EKLER

EK-1 ODTÜ (Orta Doğu Teknik Üniversitesi) Sürekli Eğitim Merkezinin verdiği  
“Teknolojik İnovasyon Yönetimi Eğitimi” Sertifikası

TÜRKİYE CUMHURİYETİ ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ANKARA		REPUBLIC OF TURKEY MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY ANKARA
SÜREKLİ EĞİTİM MERKEZİ		CONTINUING EDUCATION CENTER
BAŞARI BELGESİ		CERTIFICATE of ACHIEVEMENT
<i>Bahar Oğur</i>		
24 saatlik TEKNOLOJİK İNOVASYON YÖNETİMİ EĞİTİMİNİ başarı ile tamamlamıştır.		has successfully completed the 24-hour on TECHNOLOGICAL INNOVATION MANAGEMENT TRAINING.
	ODT.UE.B2200011.118	
30 Mart 2022-15 Haziran 2022		March 30, 2022-June 15, 2022
Prof.Dr. Faruk Gençöz SEM Başkanı CEC Chair		Doç. Dr. Semih Akçomak Koordınatör Coordinator
<i>Belge doğrulama: <a href="https://scni.metu.edu.tr/sertifika-sorgulama.html">https://scni.metu.edu.tr/sertifika-sorgulama.html</a></i>		