

Kamu Sektöründe Yenilikçilik: Literatür Araştırmasına Dayalı Bir Değerlendirme

Oktay KOÇ, Cihan Necmi GÜNAL¹

Kamu Sektöründe Yenilikçilik: Literatür Araştırmasına Dayalı Bir Değerlendirme

Özet

Yenilikçilik yeni veya farklı olanı uygulama kapasitesi olarak tanımlanabilir. Özel sektör için literatürde oldukça geniş bir yer bulan bu kavramın kamu yönetimi açısından detaylı bir incelemesinin yeterince yapılmadığı ifade edilebilir. Yeni dönemde ortaya çıkan kamu değeri veya para için değer gibi ve yahut yeni kamu yönetimi sonrası gibi kavram ve uygulamalar, bir noktada yenilik kadar yenilikçilik açısından da kamu yönetiminin sorumluluk üstlenmesini gerekli kılmaktadır. Yenilikçilik, kamu sektörü örgütleri tarafından anlaşılması ve uygulanması özellikle zor kavramlardan ve niteliklerden biriymiş gibi de görünmektedir. Bu nedenle mevcut çalışma, yenilikçiliğin bir yandan yenilik temelinde etraflı bir takdimini yaparken, bir yandan da bir araştırma gündemi oluşturma bakımından mesafe almaya yönelmiştir. Bu kapsamda yenilikçiliğin kavramsal karşılıkları, onu teşvik eden ve engelleyen etmenler ile ölçülmesi gibi konularda literatür incelemesine dayalı olarak etraflı enformasyon sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, yenilikçilik, yenilikçiliği teşvik eden ve engelleyen etmenler, yenilikçiliğin ölçümü

Makale Türü: Araştırma

Innovativeness In The Public Sector: An Assessment Based On Literature Review

Abstract

Innovativeness can be defined as the capacity to implement what is new or different. It can be stated that a detailed examination of this concept, which has a wide place in the literature for the private sector, has not been done sufficiently in terms of public administration. In fact, concepts and practices emerged in new era such as public value or value for money or post-new public management necessitate public management to take responsibility, make initiatives and necessary investments in terms of innovativeness as well as innovation. However, innovativeness seems to be one of the particularly difficult concepts and characteristics to be understood and implemented by public sector organizations. For this reason, current study, while making an extensive introduction of innovativeness on the basis of innovation, has also focused on covering a ground in terms of creating a research agenda. In this context, comprehensive information was introduced based on the literature review on the conceptual responses of innovativeness, its measurement with the factors that drive and hinder it.

Keywords: Innovation, innovativeness, drivers and barriers of innovativeness, measurement of innovativeness

Paper Type: Research

1. Giriş

Yenilikçilik kavramı, öncelikle Schumpeteryen bir bakış açısıyla yaratıcı yıkım şeklindeki kavramlaşma zemininde gelişen yeniliği yapabilme kapasitesi ve bu kapasiteyi harekete geçirecek olan girişimci adı verilen örgütsel veya bireysel aktörlerle ilgilidir (Schumpeter, 1934). Bu çerçevede daha çoklukla özel sektör kuruluşlarının/işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayan yenice bir fonksiyonu olarak yeniliğin, müşteri veya rakip gibi muhataplarında kuruluşların/işletmelerin oluşturduğu bir izlenim olarak yenilikçiliği kavramsallaştırmak mümkündür. Bunun hemen ardından içe dönük bir bakışla yenilikçiliğin bir örgütsel nitelik olarak da kabul edilebileceği ileri sürülebilir. Böylece yenilik bir çıktı, yenilikçilik ise bu çıktının üretilebilmesi için örgütün sahip olması gereken bir yetkinlik olarak ifade edilebilir. Özel sektör kuruluşları/işletmeleri söz konusu olduğunda, yenilik kapasitesi veya bir yetkinlik olarak yenilikçiliğin; sermaye (Zaheer ve Bell, 2005; Casanueva ve Gallego, 2010), insan kaynakları (Chang vd., 2006; Staniewski, 2011), örgüt kültürü (Deshpandé ve Farley, 2004; Brettel, Chomik ve Flatten, 2015), insan sermayesi (Chang vd., 2006; Santos-Rodrigues vd., 2010; Pater ve Lewandowska, 2015), örgütün sosyal sermayesi

¹Oktay KOÇ, Profesör Doktor, Sinop Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, oktaykoc@sinop.edu.tr, ORCID ID orcid.org/0000-0002-0612-6929 Cihan Necmi GÜNAL, Araştırma Görevlisi, Kocaeli Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, cihan.gunal@kocaeli.edu.tr, ORCID ID orcid.org/0000-0002-6541-623X

(Luk vd., 2010; Casanueva ve Gallego, 2010) ve risk alma (Kreiser ve Davis, 2010; Dai vd., 2014) gibi etmenlerden pozitif olarak etkilendiği belirtilebilir. Buna karşın; örgüt iklimi (Nystrom vd., 2002; Crespell, 2007), örgütün büyüklüğü (Schultz, Zippel-Schultz, ve Salomo, 2012; Dolfsma ve Van der Velde, 2014), içinde bulunduğu toplumsal yapı ve kültür (Herbig ve Miller, 1991; Brettel, Chomik, ve Flatten, 2015) ve aile şirketlerindeki enformel yapılar (Ferrari, 2019) gibi faktörlerden olumsuz etkilendiği ileri sürülmektedir.

Özel sektör için hemen hemen yerleşmiş ve genel kabul görmüş bir kavram olarak yenilikçilik, kamu sektörü ve sektör içindeki kamu örgütleri söz konusu olduğunda, henüz üzerinde tartışmaların devam ettiği bir kavram olarak kabul edilebilir. Bunun temel nedeninin; nüfusun artması ve çeşitlenmesi, ulaşım ve iletişim olanaklarının artması gibi etkenler karşısında, kamu sektöründen beklenti ve taleplerin çeşitlenmesi, sayısal olarak artması ve ilgililerinin, çeşitli baskı mekanizmaları vasıtasıyla kamu örgütlerini zorlaması olduğu söylenebilir (Kobylnska ve Biglieri, 2015: 9; Perry ve Bulkwater, 2010: 239). Bütün bu gelişmeler karşısında, bir de kamu sektörü kapsamında karmaşık ilişki ve yapıların, yeni iş yapma biçim ve teknolojilerinin ortaya çıkması, nihayet yeni ve yenilikçi yollarla kamu hizmetlerinin üretilip sunulmasını gerekli kılmıştır. Ancak bütün önemi ve ihtiyacına karşın, kamu sektöründe² “yenilik” (*innovation*) konseptine ilişkin çok fazla araştırmanın mevcut olmadığı ve hatta gelişmiş ülkelerde bile, bu husustaki çalışmaların yeni yeni ileri çıkmakta olduğu ve henüz sistematik bir inceleme yapılmadığı gibi konularda literatürde genel bir kanaat vardır (Örn: OECD, 2015: 11; Pandey vd. 2016: 2; De Vries vd. 2015: 146; Walker vd., 2002: 202; Windrum ve Koch, 2008: X). Virtanen ve Tammeaid (2020: 18) ise, daha özel olarak mevcut bulguların da çok berrak olmadığını, hatta sonuçsuz olduğunu ileri sürmektedir. Bu anlamda örneğin Walker vd.ne (2002: 202) göre, özel sektörde yenilik oldukça eski bir geçmişe sahip olmasına rağmen, kamu sektöründeki yeniliğin kapsamı hakkında çok fazla enformasyon da mevcut değildir. Windrum ve Koch da (2008: X) yenilik çalışmalarının, aşırı derecede özel sektör imalat işletmelerine ve diğer özel sektör kuruluşlarına hasredildiğini; siyaset biliminin, kamu sektöründe politika ve reform şeklinde değişimi ele almasına karşın, yeniliği ele almada yetersiz kaldığını, ancak ilginç bir şekilde kamu örgütlerinin, özel sektör örgütleri kadar yenilikçi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Belki bu anlamda en iyimser görüşlerden biri de Leon vd.ne (2012) aittir. Onlara göre, kamu sektöründe yeniliği oluşturan unsurlar hakkında kapsam ve tutarlılık açısından literatürde eksiklik mevcut olsa da kamuda yenilik çalışmaları giderek gelişmektedir. Ancak yine de daha büyük bir yenilik kapasitesine sahip olmak bakımından mevcut sistemin nasıl teşvik edileceğine dair de çok az şey bilindiği ileri sürülmektedir (Moussa vd., 2018: 21). Doğrusu kamu sektörü için yeniliğin görece yeni bir araştırma alanı olduğu ve bu tür bir literatürde, mevcut saha araştırmalarının da fazla olmadığı (Roste, 2005: 1), ancak alanın da gelişmekte olduğunu (Moussa vd., 2018: 15) nihayet bir kere daha belirtmek gerekir.

Yeniliğin görece ilerlemeye ve kabul görmeye başlayan bu durumu karşısında, bir örgütün yenilik yapma kapasitesini ifade eden yenilikçilik (*innovativeness*) hakkında yapılan oldukça kısıtlı çalışmaların ise (Kobylnska ve Biglieri, 2015: 10), daha çoklukla eğitim ve sağlık gibi kamu sektörünün geleneksel

² Burada ifade edilen kamu sektörü kavramından maksat; kamusal mallar ve/veya kamusal hizmetlerin üretilmesini ve sunulmasını sağlayan kamu kurum ve kuruluşları ile bunların paydaşlarının içinde yer aldığı alandır. Ancak Lienert’a (2009:4) göre; kamu ve özel sektör ayrımını üretilen mal ve hizmetlere göre [keskin bir şekilde] yapmak son derece yanlış olacaktır. Çünkü her iki sektör de birbirlerinin alanlarına zaman zaman girmekte eş veya benzer hizmet ve mallar üretebilmektedirler. Bu nedenle kamu sektörü dendiğinde üretilen mal ve hizmetleri değil bunları üretip sunmakla beraber idarenin sahip olduğu veya idare tarafından fonlanan (Diefenbach, 2011: 32) kurum ve kuruluşları akla getirmek yerinde olacaktır. Innobarometer’da yer alan bir tanımlamaya göre –daha genel olarak- kamu sektörü; merkezi idare, yerel yönetimler ile yerel yönetim birliklerinden oluşmaktadır (Innovation Barometer, 2020: 69).

alanlarında (Pandey vd., 2016: 7) yenilikçi örgütlerin niteliklerini belirlemeye dönük olduğu da vurgulanmalıdır (Rogers, 1995: 266). Yine bu anlamda ARC (2013) tarafından hazırlanan bir raporda da oldukça ilgi çekici olarak, yenilikçilikleri kapsamında kendi örgütlerinin biçimsel bir tanınırlık elde edip etmediğine dair hiçbir bilgisi olmayan yerel yöneticilerin mevcut olduğu ifade edilerek, kamu sektöründe yenilikçilik konusundaki uygulama, farkındalık ve araştırmaların yetersizliklerine dair önemli bir gönderme de yapılmıştır. Kamu sektörünün; verimlilik, etkinlik ve hizmet kalitesinin artırılması yönüyle örgütlerini iyileştirme bakımından yoğun bir baskı altında olduğu düşünüldüğünde (Kobylynska ve Biglieri, 2015: 10), çok yönlü bir süreç şeklinde kabul edilen yerel ve bölgesel kalkınmanın motoru ve belirleyici faktörü olarak yenilikçiliğin burada kast edilen önemi daha iyi anlaşılacaktır (Thenint, 2009'dan aktaran Kobylynska ve Biglieri, 2015: 8) . Bunlarla birlikte örneğin, Subramanian ve Nilakanta'nın (1996: 632), yenilikçilik ölçüm enstrümanlarının da çok güçlü olmadığı yönündeki belirlemesi ve alanda bu belirlemeyi ortadan kaldıracak bir gelişmenin henüz gerçekleşmemiş olması, kamuda yenilikçilik meselesine odaklanmanın haklı ve gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Öyleyse, kamuda yenilikçiliğin tam olarak neye karşılık gelmesi gerektiği, bunun kapsamı ve biraz daha ötede nasıl bir araştırma gündemi ile kamuda yenilikçilik meselesine yaklaşılması veya bunun nasıl ele alınması gerektiği veyahut ölçülmesi gerektiği gibi hususlarda hala ciddi araştırmalara gereksinim duyulduğu kolaylıkla ifade edilebilir. Bu çalışma kapsamında yenilikçiliğe kamu sektörü açısından bu denli önem atfedilmesinin temel nedeni; kamu örgütlerinin rekabetçi ve ilerlemeye ilişkin yeni tehditlerle karşı karşıya kaldığı bir dönemde, yapısal düzenlemeler ve kalkınma süreçlerinin tatbiki için yenilikçiliğin temel bir koşul olmasıdır (Kobylynska ve Biglieri, 2015: 8).

Bütün bu eksiklikleri, tartışmaları ve belirlemeleri kendisine zemin edinerek mevcut çalışma, kamuda yenilik zemininde olmak kaydıyla yenilikçilik hakkında etraflı bir tartışma yaparak bir kere kamu yönetimi açısından gelişimsel sürecin ortaya çıkartılması, anlaşılması ve aydınlatılması amacıyla ilgili literatürün taranmasına odaklanmaktadır. Bununla birlikte çalışmanın, yenilikçiliği engelleyen ve teşvik eden etmenler ile ölçüm noktasında da yenilikçiliğe ilişkin araştırma gündemini tartışarak nihayet konuyla ilgili olabilecek hem uygulamacılar hem de araştırmacılar için nitelikli bir alt yapı oluşturmaya, boşlukları işaret etmeye yöneldiğini ifade etmek mümkündür. Bu çerçevede çalışmada birinci bölümde; yenilikçiliği tanımlamada *sine qua non* veya onun için *raison de'tre* niteliğinde bir değişken olarak kabul edilmesi gereken yenilik kavramına öncelikle ele alınmıştır. Zira çok daha bilindik bir kavram olarak yenilik takdim edilmeden, yenilikçilik üzerinde durmak uygun bir strateji olmayacağı gibi, kavramın anlaşılması bakımından da böyle bir yaklaşım yetersiz olacaktır. Buna istinaden birbirine sıkı sıkıya bağlı, ancak birbirinden de oldukça farklı iki kavram olarak yenilik ve yenilikçilik ayrı ayrı ancak geniş bir çerçeveden ele alınmayı gerektirmiştir. Böylece öncelikle yenilik kavramının kamu sektörü açısından ifade ettiği anlam, gelişimi ve onu engelleyen ve teşvik eden etmenler çalışmanın ilk bölümünde ifade edildiği gibi ortaya konulmuştur. Bu kavramsal zemin oluşturulduktan sonra, ikinci bölümde bu sefer mevcut çalışmanın ana odağı olan yenilikçilik kavramı haklı olarak daha geniş bir şekilde ele alınmıştır. Yapılan bu incelemede, yenilikle benzeri bir izlek takip edilerek kavramın anlamı, gelişimi ile onu engelleyen ve teşvik eden etmenler öncelikle değerlendirilmiştir. Hemen ardından ise yine kavramsal düzeyde ancak araştırmanın da amacı doğrultusunda yenilikçiliğin ölçülmesi konusu kapsamlıca işlenmiştir. Böylece yenilikten daha çok yenilikçiliği odak noktası olarak belirleyen çalışma ile bir araştırma gündemi oluşturulmuş ve ilgililerine sunulmuştur. Çalışmanın son kısmı ise genel olarak çalışmadan elde edilen çıktıların özlüce sunulduğu sonuç bölümüne ayrılmıştır.

2. Kamu Sektöründe Yenilik: Gelişim ve Kapsam

Özel sektör ve vatandaşların beklentilerini, karmaşık politik mücadeleleri ve verimlilik baskılarını yönetmek isteyen idareler için yenilik artık bir zaruret haline almış ve özellikle 1980'lerin ardından kamu sektörü; daha açık, işbirliği yapabilen, sürdürülebilir ve katılımcı olabilmek için yenilik yapma arayışında olan farklı bir yapıya kavuşmuştur (Lekhi, 2007; OECD, 2015: 8). Bu anlamda, özellikle son dönem itibarıyla ifade etmek gerekirse, kamu örgütlerinin içinde yer aldığı kamu sektörü; “[yasal] düzenlemeler, kamu varlıkları ve devlet işletmeleri” gibi üç temel enstrüman kullanarak ekonomik sistem içerisinde yer alır (Maroto ve Rubalcaba, 2005: 13). Bürokrasiden oldukça esnek ve yeni tekniklere geçişi gerektiren

(Roste, 2005: 22) Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının egemen olduğu bir dönemde, kamu yönetiminde yenilikçiliğin bir belirleyeni olarak girişimcilik eğilimleri de hız kazanmış ve görünür hale gelmiştir (Kim, 2010: 781). Özellikle sosyal hareketler bağlamında konuya temas eden Schneider (2007: 599-601), Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı ile birlikte, yenilikçi çözümlerin gelişimini sağlayan enformasyon teknolojileri ve internetin aşırı yayıldığı; Leon vd. (2012) ise bu yaklaşımın, kamu yönetiminin daha önce yaptığı işleri, maliyet ve kalite açısından daha yenilikçi ve verimli olarak yapmasını gerektiren bir örgütsel reform hareketini ortaya çıkardığını ileri sürmektedirler. Bu dönemde üzerinde durulan “yeni yönetimselcilik de (*new managerialism*)”; kamu yöneticilerinin, yenilik yapma fırsatlarını kolladıkları ve köklü değişiklikler yapmak adına risk almaya hevesli oldukları (ve hatta olmak zorunda oldukları) yönünde varsayımlar içermektedir (Terry,1998: 197).

Bunlardan hareketle kamu yönetiminin, artık yeni bir düzen içerisinde çalışmak zorunda olduğunu ve geçmişe göre oldukça yoğun ekonomik, sosyal ve çevresel zorluklarla karşı karşıya kaldığını ifade etmek mümkündür (OECD, 2015: 11). Hatta Gadot (2005: 58) kamu sektörü örgütlerinin sadece yenilik yoluyla büyümeye ve gelişmeye devam edebileceklerine dair bir inanışlarının mevcut olduğunu ileri sürmektedir. Böylece kamu hizmetlerine ilişkin reformların odağı, giderek yurttaşların artan beklentilerini karşılamayı öneleyen yeni bir tip hizmet anlayışına yönelmiş ve aynı zamanda, enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler ile vatandaşların bilgiye daha fazla erişebilir olmaları, kamu idaresi faaliyetlerinin etkinlik ve verimlilik doğrultusunda dönüştürülmesi bakımından yeni fırsatlar yaratmıştır (Lekhi, 2007; OECD, 2015: 9). Böylesi bir dönüşüm; özellikle uzun süreli istihdam, üretkenlik artışı ve sosyal refaha dönük beklentiler bağlamında önemi giderek artan kamu idaresini, yenilik gibi pek de alışık olmadığı bir tasarımla karşı karşıya bırakmıştır (Windrum ve Koch, 2008: 3). Walker vd.ne (2002: 201) göre bu karşılaşma, kamu örgütlerinin performanslarının geliştirilmesi ile ilgiliyken; Damanpour ve Schneider’a (2009: 499) göre ise, kamu örgütlerinin problem çözme kapasitelerinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin niteliğinin artırılmasını sağlayıcı niteliktedir.

Benzeri bir şekilde ancak daha geniş bir perspektifle Maroto ve Rubalcaba (2005: 14) ile Hughes vd. (2011: 13) ise, yeniliklere ayak uydurulmasını, kamu harcamalarının sınırlandırılması veya ekonomik performansın güçlendirilmesi gibi farklı baskılarla da ilişkilendirerek kamu sektöründe reformların gerçekleştirilmesine bağlamakta; Leon vd. (2012) buna politik çıkar ve kamusal talepleri de ekleyerek kamu sektöründe yenilik odaklı dönüşümlere gönderme yapmaktadırlar. Halvorsen vd. (2005: 6), kamuoyunda, hizmetlerin nitelikli ve yaygın olmaması gibi konularda hoşnutsuzluk meydana gelmesi halinde, ancak kamu örgütlerinin yeniliğe yönelmelerinin söz konusu olabileceğini, politikacıların da buna yanıt olarak yeni politika ve reformlar gerçekleştirmeye yönelebileceklerini ileri sürmektedirler. Belki aslında küreselleşme, artan vatandaş beklentileri, yeni teknolojiler, idarenin karşılaştığı giderek karmaşıklaşan sorunlar, ekonomik krizler ve sıkı bütçe rejimleri gibi birtakım faktörlerin de hizmetleri bakımından kamu örgütlerini yeni yollar bulmaya ve daha yenilikçi olmaya zorladığını ifade etmek gereklidir (OECD, 2015: 7). Özcesi, kamu sektöründe yenilikten söz edildiğinde, kamu idaresi faaliyetlerinin yeni ve eskisine göre çok daha iyi yollarla gerçekleştirilmesinin temel amaç haline geldiği ileri sürülebilir (ARC, 2013).

Kamu sektöründe yeniliği konumlandırmaya dönük bütün bu girişimlere paralel olarak bazı araştırmacılar, “değer” kavramıyla yeniliği ilişkilendirerek, yeni dönemde onun sosyal katkısını merkeze alan bir tasarım da geliştirmişlerdir³. Bu anlamda örneğin, Walker (2006: 202) ile Mulgan ve Albury (2003: 14) gibi araştırmacılar; verimlilik, etkinlik ve kalite artışı sağlayan yeni ürün, süreç veya uygulamalarla değer yaratılabildiğinde, ancak kamu sektöründe yenilikten bahsetmenin mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir (Leon vd. 2012). Aynı şekilde Bason da (2010: 5-6), kamu sektörü yeniliğinin, yaratılan yeni düşüncelerin, sosyal değer ifade edecek hale dönüştürülmesine ilişkin olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla kamu sektörü için yenilik dendiğinde, prototip veya konsept üretim faaliyetlerinden değil, bunun ötesine

³ Bu konuda daha ayrıntılı bir okuma için bkz: Moore M. (1995).

geçen ve mutlaka toplumsal düzeyde anlamlı, talep ve beklentilere karşılık gelebilecek somut ürün, hizmet ve/veya araçlardan aslında bahsedilmekte olduğu ifade edilmelidir. Bu kapsamda, kamu değeri kavramının yaratıcısı olarak bilinen Moore (1995: 28); kamu yöneticilerinin başarısını, kamu örgütleri tarafından kısa ve uzun vadede üretilen kamu değerinin artırılmasına bağlayarak, idarenin ana rolünü de kamu için değer üretmekle ilişkilendirmektedir. Aynı doğrultuda Kelly vd. (2002: 4), hizmetler, kanuni düzenlemeler ve diğer eylemleriyle idarenin esasında kamu için değer yaratabileceğine işaret etmişlerdir. Aslında böylece, kesintisiz ve kaotik değişimin mevcut olduğu dinamik bir toplumda, kamu hizmetlerinde etkililik bakımından (Lekhi, 2007), idarenin sorun çözme becerilerinin geliştirilmesi yoluyla yenilik merkezli değer yaratım faaliyetlerine daha çok vurgu yapıldığı ileri sürülebilir (Fuglsang, 2010: 71). Bundan dolayı Leon vd. (2012); politikaların tasarlanması, belirlenmesi, uygulanması ve güçlendirilmesine ilişkin farklı yol ve araçları meydana çıkartacak yeniliklere ihtiyaç olduğunu ileri sürerlerken, bu zeminde uygulamaya geçirilen kamu politikalarının sonuçlarını etkilemek bakımından da yeni bütçe araçlarına, yeni yönetim biçimlerine veya insan kaynaklarının yenilikçi bir şekilde yönetimine ihtiyaç olabileceğini ifade etmişlerdir.

Kamu değeri yaratımı noktasında, sistemli bir şekilde yenilik politikalarını öne çıkartan belki de en önemli kuruluş olan OECD (2012: 181), kamu sektörü örgütlerinin yeni veya belirgin olarak geliştirilmiş operasyonlarını veya ürünlerini ifade etmek üzere, kamu sektörü için yenilik kavramını tanımlamaktadır. Bu kapsamda Green vd. (2001: 9) ise yeniliği, yeni bir uygulama veya süreç başlatmak, yeni bir ürün veya hizmet yaratmak üzere yeni bir faaliyet gerçekleştirmek veya örgütler arası yahut örgüt içi yeni ilişkiler geliştirmek olarak tanımlamaktadır. Leon vd. (2012), kamu idaresinin hesap verebilirlik düzeyi, şeffaflığı ve performansının geliştirilmesi veya kamunun katılım ve tatmin düzeyinin artırılması amacıyla hizmet sunumunda değişiklikler yapılmasını ve işlevlerde ve/veya kamu örgütlerinin iş yapma yollarında yenileşme yapılmasını yenilik olarak ele almaktadırlar. Kamu sektöründe yeniliği daha teknik olarak irdeleyen bir başka kaynakta ise, kamusal herhangi bir sistemde gerçekleştirilen ilerlemeler; yeni bilgiye entegre olma veya gelişmiş kamu hizmeti ve artmış kalite ile kendini gösteren yeni operasyonlar, hizmetler ve uygulamaların kullanıma sunulması yenilik olarak ifade edilmektedir (ARC, 2013).

Kamu sektörü için yeniliği, gündeme yenice gelen uygulamalar temelinde betimleyen bu yaklaşımların yanı sıra, daha soyut veya politikalar yönüyle de ele alan yazarlar da mevcuttur. Buna göre Kimberly ve Evanisko (1981: 698) ve Rogers (1995: 6) hemen hemen benzeri bir şekilde; yeni düşüncelerin, nesne ve uygulamaların yaratıldığı, geliştirildiği ve yeniden keşfedildiği bir sürecin karşılığı olarak kamu sektöründe yeniliği ele alırlarken; Gray (1973: 1174), bir birey tarafından yeni olarak algılanan düşünce, bu düşüncenin keşfinden sonra ortaya çıkan ve yeni düşüncenin reddi veya benimsenmesi kararından önce oluşan algı olarak yeniliği tanımlamakta ve yönetim tarafından çıkartılabilecek bir yasanın da yenilik olabileceğini ileri sürmektedir. Aynı kapsamda Walker (1969: 881) yeniliğin, yönetim tarafından kabul edilebilecek yeni bir program veya politika olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Bunlarla birlikte kamu sektöründe yeniliğin; (özellikle operasyonel süreçleri açısından) kamu örgütleri, (hizmet kullananlara erişim noktasında) hizmetler, (yerel, ulusal ve ulusüstü düzeyler itibarıyla) kamu politikası ve kamu idaresi sistemi gibi katmanlarda ortaya çıkabileceği yönünde görüş bildiren araştırmacılar da mevcuttur (Virtanen ve Tammeaid, 2020: 19). Yine Schuch (2012: 17) kamu sektöründe yeniliğin bakanlıklar ile yerel yönetimler arasındaki süreçlerin birbirine göre düzenlenmesi bakımından ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir. Bütün bunlar aslında, yapısal düzenleme ve ayarlamaların, yeniliğe olanak sağlayabileceği anlamına gelmektedir.

Kamu sektöründe yeniliğin türleri açısından Walker vd. (2002: 204) bütüncül, genişlemeci, evrimsel ve artırimsal yenilik olarak 4 türden bahsetmektedir. Bu anlamda Moore (1995), devrimsel ve ilerlemeci yenilikler; Koch ve Hauknes (2005: 8) ise, artırimsal-radikal, aşağıdan yukarıya-yukarıdan aşağıya ve ihtiyaç temelli-verimlilik temelli ikilemeler kapsamında kamu sektörüne özgü yenilik tiplerini tasnif etmişlerdir. Ayrıca yine onlar, yeni veya yenilenmiş hizmet, süreç, idari, sistem, kavramsal, radikal mantıksal değişim gibi farklı yenilik tipleri de tanımlamışlardır. Öte yandan Lekhi (2007), ürün, hizmet, süreç, pozisyon, stratejik, retoriksel ve yönetim başlıkları altında yenilik alanlarını belirlerken; Koch ve Hauknes

(2005: 8) ise, hizmet, süreç, yönetsel, sistem, tasarımsal ve mantıksal yeniliklerden söz etmektedir. Bunlara benzer olarak De Vries vd. (2015: 153) süreç, ürün veya hizmet, tasarımsal ve yönetim başlıkları altında, kamu sektöründe gerçekleştirilmiş olan yeniliklere ilişkin alanların belirlendiğini ifade etmişlerdir.

Bütün bunlara ilave olarak kamu sektöründe yeniliğe ilişkin çeşitli unsurları ele alan farklı çalışmaların da mevcut olduğu ifade edilmelidir. Örneğin, Walker (1969) genel politikalarda yeniliği, Gray (1973) politika yeniliğini, Hall (2007) yenilik kapasitesini, Rice ve Sumberg (1997) kamu politikalarındaki yaratıcılığı, Feiock ve West (1993) kent yönetimleri tarafından sunulan personel teşvik sistemleri kapsamında kent yeniliğini, Tavits (2006) Amerikan kent yönetimlerinin en iyi uygulamaları üzerinden yeniliklerini ve Schneider (2007) Amerika'daki yerel yönetim birimlerinin yenilikçi yönetsel uygulamalarını ve bu örgütlerin yeniliğe uyumlarını uzman paneli yöntemi kullanarak ölçmüştür. Ancak Hughes vd. (2011: 4), kamuda yeniliği ölçmenin, kamu örgütlerinin doğası ve ayrıklığıyla münasebetine binaen oldukça zor olduğunu ifade etmektedirler.

2.1. Yeniliği Teşvik Edici Etmenler

Kamu sektöründe yeniliğin üretilmesini kolaylaştırma veya teşvik etme bakımından süreç, alt yapı, kapsam ve aktörler gibi oldukça farklı noktalardan değerlendirmeler yapılmıştır. Örneğin, bunların en yenilerinden biri, kamu sektöründe yeniliğin geliştirilmesi açısından demokratik süreçlerin önemli bir fonksiyona sahip olduğu yönünde işaretler sağlayan Virtanen ve Tammeaid'in (2020) çalışmasıdır. Kozuch ve Malyjurek (2013: 9) ise, farklı bir bakışla sosyal ve ekonomik ihtiyaçlar ile teknik olanakların yenilik başlatma açısından faydalı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bartos (2003: 14), rasyonel düşüncelere şans verilmesinin, özel eğilimlere politik destek verilmesinin, bürokratik kapasitenin, değişime karşı çok fazla direnişin olmamasının, politik ve bürokratik düzeylerde yeniliğe hevesin yüksek olmasının ve kamu sektöründe değişim arayışının fazla olmasının yeniliği teşvik edebileceğini ileri sürmektedir. Başka bir çalışmada ise (Bason, 2010: 24) kamu sektörü örgütüne yeniliği yerleştirmek için, temel yenilikçi uygulamalara ilişkin farkındalık yaratmak ile müşterek bir dil üretmek, bunu paylaşmak ve sürdürmenin gerekli olduğu ileri sürülmüştür.

Öte yandan idarenin bütün kesimlerinin birlikte çalışması ve kolektif bir perspektifle sorunları ele alması yoluyla yeniliğin geliştirilebileceği de bu kapsamda özellikle vurgulanmaktadır (Virtanen ve Tammeaid, 2020: 43). Luke vd. (2010: 146-147) ise, yeniliği kolaylaştıran etmenleri genel olarak risk alma, proaktiflik ve büyüme başlıkları altında tasnif etmişlerdir. Ayrıca onlar, operasyonel mükemmellik ve maliyet etkinliğinin dışsal etmenler; esnek bir çevre, insana yatırım, markalamaya ağırlık verilmesi ile örgütteki bireyler arasında bilgi aktarımının ise içsel etmenler kapsamında yeniliği etkilediğini ifade etmişlerdir. Daha özel olarak birtakım ödüllendirmelerin de yeniliği destekleyebileceği yönünde Schuch (2012: 17) Avusturya örneğinden bahsetmektedir. Buna göre Avusturya Kamu Sektörü Ödülü genel olarak önemli bir yenilik teşvik edicisi olarak algılanmaktadır. Ve yine liderlerin kamu görevlilerinin yaratıcı düşünce biçimleri üzerinde etkili olabileceklerini ve böylece yeniliği teşvik edebileceklerini ileri süren araştırmacılar da vardır (Virtanen ve Tammeaid, 2020: 146-147). Dolayısıyla yeniliğin, yapısal, ilişkisel, süreçsel ve kişisel gibi birtakım etmenlerce tetiklenebileceği ifade edilebilir.

2.2. Yeniliği Engelleiyici Etmenler

Mulgan ve Albury (2003: 4); kamu sektöründe özel sektöre göre yenilik üretmeye dönük hevesin düşük ve riskin daha yüksek olduğunu ve bu nedenle kamu hizmetlerinde yeniliğin, ek bir yük olarak görülebileceğini ileri sürmektedir. Benzeri bir şekilde Bartos da (2003: 9) bakanlıklar ve bürokratlar özelinde yeniliğin yüksek risk taşıdığından söz etmektedir. Hatta bu kapsamda o, Machiavelli'ye atfen yenilik yapanların eski düzenden beslenenlerce düşman ilan edileceğini, ancak yeni düzenden bir şekilde yararlananlarca desteklenebileceğini ileri sürer. Bunlara da dayanarak kamuda, özellikle finansal çıktılara hızla yansımaması nedeniyle yenilik yapma eğiliminin az olabileceği ifade edilmelidir (Hughes vd., 2011: 4). Ek olarak Bartos (2003: 9), kamu sektöründe yeniliğin tatbik edilmesiyle birlikte birtakım hataların ortaya çıktığını ve bunlar nedeniyle eleştirilerin geliştiğini ileri sürerek aslında bütün bunların da bir çeşit engel

oluşturduğunu ifade etmektedir. Feller (1981: 2) ise, kamu yönetiminde değişim hızının düşük olmasını, yeniliğin önünde bir engel olarak görmektedir. Bu çerçevede Rogers (1995: 16), kamu sektöründe yeniliğin, görece yüksek bir avantaj, uygunluk, sınanabilirlik ve gözlemlenebilirlik ile düşük karmaşıklığa sahip olması halinde, kamu örgütlerince ancak benimsenebileceğini ileri sürmektedir.

Daha özel olarak Kozuch ve Malyjurek (2013: 10) örgütler arası iş birliğinin kısıtlılık düzeyinin de kamu sektöründe yeniliği engelleyen bir faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yine OECD (2015: 11) tarafından hazırlanan bir raporda yer aldığına göre, kamu sektörü için geliştirilen yeniliğin, nihayet mevcut örgütsel çevre de desteklenmesi gerektiği, aksi bir durumda, kamuda yenilik bekleminin pek rasyonel olmayacağı ifade edilmektedir. Çünkü kamu sektörü, özel sektöre göre çok farklı baskılar altındadır ve doğal olarak yenilik üretme biçimi ve ürettiği yenilikler de özel sektörden farklı olacaktır (Lekhi, 2007). Birleşmiş Milletler/UN (2012: 20-22) tarafından yayımlanan bir başka raporda ise, risk almaya isteksizlik, geçici çözümlere yönelme, idari külfetler ve hizmet sunma baskıları ile teşviklerin olmamasının yenilikler önünde bariyer oluşturduğuna vurgu yapılmıştır.

Öte yandan Kozuch ve Malyjurek (2013: 11) daha bütünlük bir bakışla kamu sektöründe yenilik açısından yapılan çalışmaları, ülkeler temelinde inceleyerek yeniliği engelleyen ve teşvik eden faktörleri müştereken aşağıdaki gibi tabloşturmuşlardır:

Tablo 1. Yeniliği Teşvik eden ve Engelleyen Faktörler

Faktör	Teşvik Edici/Engelleyici	Ülke	
İçsel	İnsan kaynaklarıyla ilgili faktörler	-Kamu görevlilerinin eğitimi ve geliştirilmesi	Belçika, Bulgaristan, İspanya, Fransa, İtalya
		-Kamu görevlilerini motive etmekte dönük teşviklerin erişilebilirliği	Letonya, Malta, İspanya, Hollanda, Romanya, Slovenya, Birleşik Krallık
		-Liderlik ve iyi yönetim	Çekya, Danimarka, Estonya, İtalya, Litvanya
		-Diğer (zaman, personel kısıtları gibi)	Litvanya, Danimarka
	Bürokrasi ve örgütsel yapı ile tasarım	-İçsel örgüt süreçleri	İspanya, İrlanda, Romanya, Slovenya, Slovakya

		-Performans yönetimi	Bulgaristan, İrlanda, İspanya, İtalya, Yunanistan
		-İçsel yenilik kültürü	Danimarka, Fransa, Letonya, Litvanya, Romanya, Bulgaristan
Dışsal		-Uluslararası iyi uygulamalar ve bilgi transferi	Belçika, İspanya, Letonya, Almanya, Malta, Hollanda
		-Uluslararası derecelendirme	Almanya, Macaristan, Portekiz,
		-Ulusal ödüller	Avusturya, İrlanda, Bulgaristan, Letonya, Portekiz, Romanya gibi
		-Birlikte yaratım, özel ve kamu sektörleri arasında iş birliği, hizmet kullanıcılarının katılımı	Belçika, Almanya, Danimarka, İspanya, Finlandiya, Hollanda,
Politik		-Bütçe azaltımı/kısıtlar	Çekya, Almanya, Estonya, İrlanda, Yunanistan,Fransa
		-Finansal kaynaklar veya fonların erişilebilirliği	Belçika, Fransa, Litvanya gibi
		-Avrupa Birliği politikası ve birlik düzeyinde gereklilikler	Çekya, Estonya, Yunanistan, İrlanda, İspanya, Letonya, Romanya
		-Politik destek	

		Letonya, Macaristan Romanya
	- (Daha esnek) kanunlar ve düzenlemeler	Letonya, Macaristan, Romanya gibi

Kaynak: Kozuch ve Malyjurek, 2013: 11

Görülebileceği üzere genel olarak içsel, dışsal ve politik faktörlerin, kamu örgütlerinin yapacakları yenilikleri kolaylaştırabileceği veya bunlara mâni olabileceğini ileri sürerken yazarlar, aynı zamanda daha özel birtakım etmenlerden de ülkeler örneğinde ve elbette kamu örgütleri odağıyla bahis açmışlardır. Nihayet bu tabloda ülke örnekleri verilirken aslında, kamu örgütlerinin yapacakları yeniliklere hangi etmenlerin mani olacağını ve hangi etmenlerin de bunu kolaylaştıracağını ülkeler özelinde ancak örgütsel düzeyde incelemeye dönük bir strateji takip edildiği de ifade edilmelidir.

Tablo 1'e ek olarak bu çalışma için yapılan literatür taramalarında araştırmacılarca saptanan kamu sektöründe yeniliği teşvik eden ve ona engel olan etmenler Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Kamu Sektörü Yeniliğini Teşvik Eden ve Ona Engel Olan Etmenler

Yeniliği Teşvik Eden Etmenler	Yeniliği Engellenen Etmenler
Ödüllendirme	Düşük Heves
Liderlik	Risk ve Ek Yük Olarak Yeniliği Görme
Demokratik Süreçler	Yeniliğin Finansal Çıktılara Hızlı Yansımaması
Sosyo-Ekonomik İhtiyaçlar	Muhtemel Eleştirilerden Kaçınma
Teknik Olanaklar	Değişim Hızının Düşük Olması
Rasyonel Düşüncelere Şans Verilmesi	Örgütler Arası İş Birliği
Politik Destek	Çevre Desteğinin Olmaması
Değişime Direnişin Olmaması	Teşviklerin Olmaması
Bürokratik Kapasite	Geçici Çözümlere Yönelme
Yeniliğe Hevesli Olma	İdari Külfetler
Değişim Arayışı	İdareye Dönük Diğer Baskılar
Farkındalık	
Yeniliğe Dair Müşterek Bir Dile Üretme, Yayma ve Kullanma	
Bütünleşik İdare, Kolektivizm	
Risk Alma,	
Proaktiflik	
Büyüme	
Mükemmellik	
Maliyet Etkinliği	
Esnek Çevre	
İnsana Yatırım Yapma	
Markalaşmaya Ağırlık Verme	
Bireyler Arası Bilgi Paylaşımı	

Kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların/kuruluşların ortaya koymuş oldukları mal ve hizmetler, süreçler, yapılar gibi unsurlarında kendi gösteren yenilik kavramının daha berrak bir şekilde anlaşılabilmesi için, aslında yeniliği üretmeye olanak sağlayan bir kapasite veya daha somut olarak yetkinlik şeklinde ortaya çıkan yenilikçiliğin anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Ancak yenilikçiliği salt bir kavram olarak değil, uygulamadaki karşılıkları, bunu teşvik eden ve engelleyen etmenler ile kamu sektörü için özellikle nasıl ölçülebileceğine ilişkin yaklaşımların da ayrıntılı bir şekilde ele alınmasına ihtiyaç vardır.

3. Kamu Sektöründe Yenilikçilik: Kavram ve Kapsam

Yeni anlayışı ile birlikte kamu sektöründe öne çıkan etkin, verimli ve yüksek nitelikli bir kamu hizmeti anlayışı kamu sektörü üzerinde, kendini ve örgütlerini geliştirmesi yönünde bir baskı oluşturmuştur (Kobylynska ve Biglieri, 2015: 8). Hantal, sürekli zorluk çıkararak, maddi kaynağının temeli olan vatandaşlardan kendisini korumaya çalışan kamu sektörü anlayışının yıkılması gerektiğini savunan yeni kamu yönetiminin öğrencileri, 1990'lar ile birlikte idarenin yeniden icadını (Osborne, 1993) dile getirmeye başlamışlardır. Bu yeniden icadın bir kolu da kamu sektöründe yenilikçilik kavramına uzanmaktadır. Kamu sektöründe yenilikçilik, sadece akademinin kamu yönetimi disiplinine bir kavram kazandırma çabası olarak değerlendirilebilecek teorik bir kavram değil, yerel ve bölgesel gelişmenin de bir motoru olarak kabul edilmektedir (Kobylynska ve Biglieri, 2015: 8). Bununla birlikte vatandaşlar da kamu yönetimlerinden daha şeffaf ve yenilikçi hizmetleri doğal olarak beklemektedirler (Perry ve Bulkwater, 2010: 5240).

Yeni dönemde sıklıkla ifade edilmeye başlanılan kamu sektörü yenilikçiliğinin, sosyal problemlerin çözümü ile kamusal talep ve beklentilerin karşılanmasına dönük olarak kamu örgütlerinin yenilik üretme kapasiteleri ve karşı karşıya kaldıkları rekabete yanıt verme arayışlarıyla alakalı bir koşul olduğu ifade edilebilir (Kobylynska ve Biglieri, 2015: 8). Daha kapsayıcı bir kavramlaştırma yapan Currie vd. (2008: 989) yenilikçiliği; sorun ve ihtiyaçlara yeni hizmetler, yeni örgüt biçimleri ve süreç iyileştirmeleri gibi yaratıcı, sıra dışı veya yeni çözümlerin uygulanmasına dönük bir arayış olarak kamu sektörü için tanımlamışlardır. Bir başka kavramlaştırmada yine yeniliği merkeze alarak Ruvio vd. (2013: 1005) yenilikçiliğin, örgütün pazarlama ve teknolojik kaynakları ile beceri, bilgi, kapasite veya stratejilerini üretilen yeniliklerin etkileme kapasitesi olduğunu ifade etmiştir.

Yine bu kapsamda Cubuk vd. (2019: 356), bilişim teknolojileri vasıtasıyla kamu hizmetlerinin yenilikçi bir şekilde nasıl ele alındığını gösteren bir süreç analizi olarak kamu sektöründe yenilikçiliği ele almışlardır. Doğrusu kamu sektöründe yenilikçilik denildiğinde, herhalde yeni kamu yönetimi kapsamında önerilen değişimler, reformlar, yenilikçilik ve performans ölçüm araçları gibi pazar odaklı mekanizmaların geliştirilmesi daha çok anlaşılmalıdır (Hollanders vd., 2013: 12). Benzeri anlamda bazı yazarlar (Örn: Bason, 2010; Borins, 2001), kamu hizmetlerinin geliştirilmesi bakımından özellikle yenilikçiliğin oldukça önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı şekilde Windrum ve Koch da (2008: 236) kamu hizmetlerinin geliştirilmesi için kamu örgütlerinin yeni düşünce, süreç ve hizmetleri uygulanmasının gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda Kim'e (2010: 789-790) bakılırsa, kamu örgütleri, sürekli gelişen bir performans yaratabilmek açısından yenilikçi faaliyetlere yönelirler ve yenilikçilik düzeylerinin artmasıyla ancak pozitif performans çıktılarında artış yaşanabilir. Daha genel olarak Bason (2010: 217); gerçek manada yenilikçi bir kamu sektörü örgütünün, örgütün yenilik yapma potansiyelini değerlendirme, bireysel yenilik süreçlerinden öğrenme ve yeniliğin değerini ölçme gibi performans boyutlarından öğrenen ve bunları ölçen bir örgüt olduğunu ileri sürmektedir. Böylece doğal gelişimi devam eden kamu sektöründe, yeniliği ve bu yeniliklerin temelinde yer alan yeni bilginin üretilmesi ve etkinleştirilmesi becerisinin aktörlere sağlanmasının hayati öneme haiz olduğu ileri sürülebilir (ARC, 2013).

Yenilikçiliği; bir örgütün yeni fikirler, yenilikler ve denemeler ile yeni ürün, hizmet ve teknolojik süreçlerin geliştirilmesini sağlayacak yaratıcı faaliyetleri desteklemesi ve bunları gerçekleştirmek üzere harekete geçmesi olarak ele alan Lumpkin ve Dess (1996: 142), bir yönüyle aslında, örgütsel yenilikçilik alt yapısının yenilikçilik bakımından önemine temas ederken, bir diğer yönüyle de yenilikçiliği yüzeysel bir şekilde "örgütsel eğilim" kavramıyla karşılamaya çalışmaktadırlar. Temelde bütün belirlemeler, yenilik-

çilik söz konusu olduğunda, örgütsel girişimcilikten mutlaka bahsedilmesi gerektiğini de gösterir niteliktedirler (Kim, 2010). Kaldı ki, Lumpkin ve Dess de (1996: 149-150) otonomi, yenilikçilik, risk üstlenme, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlığın, temel girişimcilik süreçlerini nitelediğini ve özellikle de bir örgütün girişimcilik yönelimini belirlediğini ifade etmişler ve böylece girişimcilik ile yenilikçilik arasındaki bağlantıya da temas etmişlerdir. Bu anlamda, örneğin Rogers da (1995: 242) bir kişi veya birimin, sistemin diğer üyelerinden görece daha erken olarak yeni düşünceleri benimsemesi olarak kavramlaştırdığı yenilikçiliğin, en azından yenilik üretmek veya benimsemek konusunda kendi benzerlerinden daha hızlı hareket etmekle alakalı olabileceğine gönderme yapmıştır. Burada zikredilen her iki belirleme bağlamında, kamu yönetimi bakımından yenilikçiliğin, yüksek düzeyde risk almak anlamına gelebileceği gözden kaçırılmamalıdır (Gadot vd., 2005: 77).

Yine Gadot vd. (2005), yenilikçiliğe değer atfedilen örgütlerde, yeniliklerin büyük olasılıkla benimsenip uygulanabileceğini ileri sürerlerken, yenilikçilik ve yenilikler arasındaki ilişkiyi girişimcilerin temel arayışı olan “değer” yönüyle kavramlaştırmaya yönelmişlerdir. Benzer olarak Bason (2010: 34), yenilikçiliğin ancak değer üretimine fırsat yaratması halinde örgütsel anlamda önemli olabileceğini ifade ederken, yeni uygulamalara dönüşecek olan fikirlerle de ilişkilendirdiği bu süreci, aşağıdaki şekilde sunulduğu gibi tasarlamıştır.

Şekil 1. Yenik Fikirler, Uygulamalar ve Değerler Arasındaki İlişki



Kaynak: Bason, 2010: 34

Özel sektör kuruluşları kapsamında yenilikçiliği inceleyen Subramanian ve Nilakanta (1996: 632) ise aynı doğrultuda, yenilikleri benimsemede geç kalan örgütlerin, “yenilikçi olmayan örgütler olarak tasnif edilebileceğini vurgulamış ve böylece durağanlaşmış (girişimcilik becerileri zayıflamış) örgütlerin yenilikçi olamayacaklarını da ifade etmişlerdir. Roessner (1977: 351) ise, daha genelleştirici bir yaklaşımla bir örgütün yenilikçiliğinin, örgütün yenilik üreten ve tüketen veya her ikisi birden olup olmadığına göre farklılık arz edebileceğini ileri sürmüştür.

Yine kamu sektörüne ilişkin farklı çalışmalarda (Örn: Hollanders vd., 2013; Gadot vd. 2005; Leon vd. 2012) örgütsel yenilikçilik; örgütün, çevredeki değişikliklere yanıt vererek rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak bir strateji olarak ele alınmış ve nihayet örgütsel yapıdan etkileneceği belirlenmiştir (Normann, 1971; Maroto ve Rubalcaba, 2005: 47). Buna ek olarak bazı araştırmacılar yenilikçiliği, spesifik bir ürün yeniliğine bağlamayıp bir örgütsel özellik olarak ele alırken (Örn: Koch ve Haukness, 2005; Shoham vd., 2003), bazı araştırmacılar da örgütsel kültürün bir parçası olarak onu incelemeye tabi tutmuşlardır (Örn: Hurley ve Hult, 1998; Lumpkin ve Dess, 1996). Schwabasky vd. (2004: 11) kamu sektöründe yenilikçiliğin yüksek uyum ve uygulama yeteneği ile kendini gösterdiğini, dolayısıyla bu yeteneklere sahip örgütlerin diğerlerine oranla daha yenilikçi olarak isimlendirilebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Özel sektör kuruluşları kapsamında yaptıkları kavramlaştırmada Wang ve Ahmad (2004: 1) örgütsel yenilikçiliğin; örgütün, stratejik yönelimliliğiyle yenilikçi davranış ve süreçlerinin birleştirilerek pazara yeni ürünler sunmaya veya yeni pazarlar geliştirmeye dönük bütüncül yenilikçi kapasitesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu anlamda daha makro bir bakışla yenilikçiliğin bir yeniliğin, bilim ve teknoloji ve/veya bir sektörün pazar yapısında bir paradigma değişikliği yaratma kapasitesi olarak da kavramlaştırılabileceğini ileri süren yazarlar mevcuttur (Garcia ve Calantone, 2002: 113-114).

Bütün bunlardan hareketle yenilikçiliği, yaygın bir etken olarak kabul etmek yerine, daha iyi bir ihtimalle belirli bir sorun (veya sorunlar kümesi) ve zamana bağlı bir örgütsel etkinlik olarak ele almak yerinde olacaktır (Gray, 1973: 1185). Nihayet, yine bu farklı açıklamalardan anlaşılabilir ki; bir örgütün yenilikçi veya yenilikçi olmayan olarak tasnif edilmesi, yapılacak olan yenilikçilik tanımına bağlı olarak değişebilmektedir (Subramanian ve Nilakanta, 1996: 634). Bu tasnif, özellikle kamu sektörü söz konusu olduğunda örneğin, hizmet sunumunun hızlı olması, maliyetlerin iyileştirilmesi ve kalite güvencesi gibi konularda örgütsel performansın artırılmasına da olanak sağlayıcı nitelikte görünmektedir (Tajeddini, 2015: 142).

3.1. Yenilikçiliği Teşvik Eden Etmenler

Farklı bir bakışla Halvorsen vd. (2005: 27), yenilikçiliğin daha çok siyasi yönetimlerce politik destek sağlamak bakımından tercih edilebileceğini; Strumpf ise (2002: 208), yerel yönetimler gibi politik aktörlerin, kamu yararının oluşmasına dönük daha pragmatik bir yaklaşımla yenilikçiliğe yönelmelerinin mümkün olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak özellikle yerel yönetimlerin bu manada başarı elde edebilmek için, yapılacak yeniliklere ilişkin hususi bir bütçe payı ayırmaları (ARC, 2013) ve merkezi yönetimden yerel yönetimlere güç aktarımı yapılması yanında, beceriler konusunda desantralizasyona gidilmesi (Windrum ve Koch, 2008: 221) gerektiği de özellikle vurgulanmalıdır.

Farklı bir bakışla kamu sektöründe yenilikçiliğin öncülleri incelenecek olursa, bağlantılılık, çalışan profesyonelliği, etik ve ahlakilik, içsel politikalar, yeniliği destekleyen faktörler, kamu sektörü liderliği/vizyon ve yanıt verebilirlik (Koch vd. 2006: 49) gibi birtakım faktörlerin öne çıktığı da ifade edilebilir. Benzeri faktörleri sıralayan De Vries vd. (2015: 156), bunlara ek olarak çevre baskısı ve kanuni boyut gibi çevresel öncüller ile kaynak serbestisi ve risk üstlenme düzeyi/öğrenmeye açıklık gibi örgütsel birtakım yenilikçilik öncüllerini belirlemişlerdir. Çeşitli çalışmalarını inceleyen Gadot vd. (2006: 64-65) ise, içsel iletişim ve örgütsel yapının yanı sıra, yöneticilerin nitelikleri gibi farklı örgütsel yenilikçilik öncülleri tanımlamışlardır. Yine liderliğe ilişkin yenice ortaya çıkan birtakım uygulamaların da yenilikçiliği motive edebileceği yönünde iddialar mevcuttur. Bu gibi uygulamaların, yenilik ağlarını kurmak ve yönetmek, yeniliğe dönük olarak örgütsel düzeyde performans ölçütleri ve hesap verebilirlik anlayışı geliştirmek gibi girişimleri içerdiği Virtanen ve Tammeaid (2020: 43) tarafından ifade edilirken, kamu sektörü liderlerinin, kamu yararı için birlikte çalışmayı, doğrusu birlikte üretim modelini öğrenmek durumunda oldukları da ileri sürülmüştür (Örn: Kim ve Chang, 2009; Pucetaite ve Novelskaite, 2014). Moussa vd. de (2018: 21) buna benzer olarak, kamu sektöründe yenilikçiliği geliştirmek bakımından kamu yöneticilerinin yönetim yetkinliklerinin, yenilik önündeki örgütsel engelleri kaldırmaya dönük yönetici becerilerinin ve örgütlerindeki bütün bireyleri yenilik yapmak ve öğrenmek konusunda teşvik etme yetkinliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinin elzem olduğunu ifade etmektedirler. Ancak bunun da kendiliğinden olamayacağını, teşvik sistemleri ile yeteri kaynakların bu amaçla tahsis edilmesi gerektiğini de vurgulamışlardır. Yine Grady de (1992: 169) bu düzeyde bir bakışla kamu yöneticilerinin birçoğunun, yenilikçiliği besleyen bir teşvik aracı olarak mesleki gelişimi kullandıklarını ifade etmiş; Gadot vd. (2005: 65) ise örgüt altı düzeyde çalışan katılımının ve ARC (2013) raporuysa, örgüt içi iletişimin yenilikçiliği pozitif etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Koch ve Hauknes (2005: 47) bu anlamda, içsel politikalar ve bağlantılılık gibi başkaca araştırmalarda da zikredilmiş olan öncülleri sıralamış ve farklı olarak da pazar odaklılık, takım ruhu ve merkezileşme düzeyi gibi çeşitli faktörlerin, yenilikçilikle ilişkili öncüllerden olabileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Bazı yazarlar (Örn: Miles ve Nugrobo, 2013; Roessner, 1977; Seaden ve Manseau, 2001) örgütsel yenilikçilik becerilerinin edinilmesi bakımından Ar-Ge yatırımlarının gerekli olduğunu; Gadot vd. (2005: 64) ile Normann (1971: 206) gibi araştırmacılar ise enformasyon yönetiminin bu anlamda gerekliliğini vurgulamışlardır. Daha yakın zamanda Lövnord (2015: 3) tarafından yapılan bir çalışmada ise, yenilik ağlarının kamu örgütlerinin yenilikçiliği için önemli bir strateji olabileceği ileri sürülmüştür. Çevrenin yenilikçilik üzerine etkileri bakımından Windrum ve Koch (2008: 4), örgütün dış çevresi ile içinde bulunduğu sistemin, kamu yöneticilerince yaratılacak olan destekleyici çevre ile içsel ve dışsal politika üreten aktörlerle kurulacak ilişki ağlarının da yenilikçiliği teşvik edebileceğini, daha önce ifade edildiği gibi yöneticiler

eliyle yenilikçiliği teşvik etmek babında ileri sürmüşlerdir. Staronova ve Malikova da (2008: 221) yenilikçiliğin dışsal idari çevre ve sistemce teşvik edildiğini ileri sürmektedirler. Yine onlar kamu yöneticilerinin destekleyici bir çevre yaratarak ve içsel ve dışsal politika aktörleri ile ilişki ağları kurarak yenilikçiliği besleyebileceklerini ifade etmektedirler. Kim (2010: 792-793), yasal sorumlulukların yenilikçiliği pozitif olarak etkilediğini belirlemiştir. Aynı çerçevede o, politik etkilerin de yenilikçilikle pozitif ilişkisi olduğunu ileri sürmüştür.

Örgüt düzeyinden yaklaşarak Schwabasky vd. (2004:3-4) ise, örgütsel öğrenme düzeyinin, örgütün yenilikçilik potansiyelini artıracığını belirtmişlerdir. Belki aynı düzeyde olarak ifade edilebilecek ve kamu sektöründe yaptıkları bir çalışmayla Riivari vd. (2012: 327), bir örgütün etik kültürü ile yenilikçilik arasında pozitif bir bağ olduğunu belirlemiştir. Daha özel olarak hastanelerde bir çalışma yapan Salge ve Vera (2009: 54), yüksek nitelikli hasta bakımı ile hastane örgütlerinin yenilikçiliği arasında bir ilişki bulmuşlardır. Daha genel ifade edilecek olursa, yapılan spesifik işin yüksek nitelikli olması, aynı zamanda yenilikçiliği teşvik edecek gibi görünmektedir. Daha makro bir düzeyde Kobylinska ve Biglieri (2015: 18), İspanya ve Polonya'nın kamu sektörü yenilikçiliklerini karşılaştırdıkları çalışmada, İspanya'nın daha yenilikçi olduğunu bulmuşlar ve İspanya kamu yönetiminin yönetim sistemleri alanında yeniliklerin uygulanması konusunda sahip olduğu deneyimin, sektör dışındaki varlıkların yenilik çalışmalarına katılımlarına izin verilmesinin ve örgüt kültürünü yeniliği kolaylaştırıcı şekilde biçimlendirmenin yenilikçiliği teşvik ettiğini ileri sürmüşlerdir.

Bütün bunlardan hareketle kamu örgütlerinde yenilikçiliği besleyen oldukça farklı kaynak veya unsurun mikro, mezo ve makro düzeylerde mevcut olduğu ileri sürülebilir.

3.2. Yenilikçiliğe Engel Olan Etmenler

Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de örgütsel yenilikçiliğe mâni olabilecek birtakım etmenlerin mevcut olduğu ifade edilebilir. Örneğin Bason (2010: 112); fonksiyonel ve örgütsel silolar, yeniliğin geliştirileceği örgütsel mekân yetersizliği, dijital idare anlayışının rastgele uygulanması gibi birtakım etmenlerin, yenilikçiliği olumsuz etkileyebileceğini ileri sürmüştür. Schwabasky vd. (2004: 19) ise, yenilikçilik ve öğrenmenin kamu sektöründe oldukça kısıtlı olmasının da yenilikçiliğe çalışanları teşvik etmenin önünde bir engel olduğunu ileri sürmüştür. Farklı bir bakışla Lövnord (2015: 10), yenilik kapasitesindeki eksikliklerin, iş birliği temelli bir örgütsel atmosfer olmaması ile farklı birtakım örgütsel kısıtların yenilikçiliğe engel teşkil edebileceğini ifade etmiştir. Koch ve Hauknes (2005: 50) ise bu kapsamda, biçimsellik, merkezileşme, içsel politikalar ve politik eylemler gibi birtakım etmenlerin, yenilikçiliği azaltabileceğini belirlemiştir. Aynı kapsamda Kim ve Chang (2009: 302-303) mesela hedef berraklığının yenilikçilikle negatif olarak ilişkilendiğini ve network yönetimiyle yine yenilikçiliğin ilişkisinin iyi olmadığını ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla bunlar gibi birtakım yapısal faktörlerin kamuda yenilikçiliğe mâni olabileceğini ifade etmek mümkündür.

Öte yandan Gadot vd. nin de (2005: 77) ileri sürdüğü üzere, yenilikçiliğin kendiliğinden risk içerdiği ve risk içeren bir girişim veya nitelik olarak yenilikçiliğin, kamu görevlileri tarafından pek benimsenemeyeceği yönünde başkaca yazarların da (Örn. Ferraris vd. 2020) ilginç bir şekilde kanaatleri mevcuttur. Ancak bunun, özellikle kamu sektörünün yasal ve yapısal zemininden kaynaklanmış olabileceği ileri sürülebilir. Daha genel bir bakışla Hjelm (2019: 4), idarenin süreçlere ve dönüşümsel öğrenmeye dönük kapasitesinin de yenilikçilik önünde bir mani olabileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca Virtanen ve Tammeaid de (2020: 42) içsel (liderlik modelleri ve uygulamaları) ile (kurumsal modellerden gelen uyum baskısı, başka örgütlerin performans bilgileri ve politik baskılar gibi) dışsal faktörler arasındaki mesafenin de yenilikçiliğin gelişimini negatif etkilediğini ileri sürmektedir. Yenilikçiliğe mâni olabilecek dışsal faktörler kapsamında ifade edilebilecek bir başka faktörü Kim ve Chang (2009: 304), geniş [yerel] politik bağlam kapsamında en azından kendi çalışmaları örneklerinde belirtmektedirler.

Literatür araştırmalarından çıkarılan kamu sektöründe yenilikçiliği teşvik eden ve ona engel olan etmenleri bir arada sunabilmek adına Tablo 3 hazırlanmıştır:

Tablo 3. Kamu Sektörü Yenilikçiliğini Teşvik Eden ve Ona Engel Olan Etmenler

Yenilikçiliği Teşvik Eden Etmenler	Yenilikçiliğe Engel Etmenler
Politik Destek Sağlamak	Mekân Yetersizliği
Kamu Yararını Sağlamak	Örgütsel Silolar
Etik ve Ahlakilik	Örgüt Atmosferi
Kamu Sektörü Liderliği	İçsel Dinamikler (Merkezileşme, Politikalar, Liderlik Modelleri ve Biçimsellik)
Çevresel Öncüller (Kanuni Boyut veya Çevre Baskısı)	Riskler
İçsel Dinamikler (İletişim, Politikalar ve Yönetici Niteliği)	İdari Süreçler
Merkezileşme Düzeyi	Dışsal Faktörler
Enformasyon Yönetimi ve Ar-Ge	
Kamu Kurum Ağları	

4. Yenilikçiliğin Ölçümü

4.1 Özel Sektörde Yenilikçiliğin Ölçülmesi

Yenilikçiliğin ölçülmesi konusunda nasıl sorusu kadar literatürde neden sorusunun da sorulduğu ve konuya bir yanıt arandığı görülmektedir (Goldsmith ve Foxall, 2003). Yenilikçiliğin ölçülmesine olan ihtiyacın belirlenmesinde şu kategorilerin bulunduğu saptanmıştır (Goldsmith ve Foxall, 2003: 323): a) benimseyenler kategorisi – herhangi bir kişisel özellik veya zekâ gibi bir aralık olarak belirlenebilecek bireysel özellikler kategorisi; b) yayılma araştırmaları – bilginin işlenmesi, karar alma ve markaya bağlılık gibi piyasa odaklı olayların incelenmesi ve c) ticari nedenler ile yenilikçiliğin ölçülmesi. Yenilikçiliğin nasıl ölçüleceği konusunda yapılan başka bir araştırma da bu ölçümün hangi ölçekler ile yapılacağına dairdir (Roehrich, 2004: 673-675). Aşağıda sunulan tablo özellikle özel sektör bazlı yenilikçilik ölçeklerinin sunumunu içermektedir:

Tablo 4. Yenilikçiliği Ölçümü Alanında Kullanılan Ölçekler

Yaşam Yenilikçilik Ölçekleri	Benimseme Yenilikçilik Ölçekleri
<p>Kapsamı benimseme ölçeklerinden çok daha geniş ölçekler</p> <ul style="list-style-type: none"> Leavitt ve Walton Ölçeği (1975) – Yenilikçiliğin problemleri çözmek için akıllı, yaratıcı, seçici iletişim kullanımının altında yatan bir özellik olarak görülmesi 	<p>Tüketicilerin eğilimlerini araştırmaya yönelik geliştirilen ölçekler</p> <ul style="list-style-type: none"> Raju Ölçeği (1980) - "Keşfetme davranışına" yönelik tüketici eğilimlerini ölçmek için tasarlanmış ölçek Baumgartner ve Steenkamp'ın Keşif Amaçlı Ürün Edinme Ölçeği – Keşifsel satın alma davranışının iki boyutu: ürünlerin keşifsel edinimi ve keşifsel bilgi aramayı inceleyen ölçek Goldsmith ve Hofacker Ölçeği – Alana Özgü Yenilikçilik Ölçeği: Belirli bir ilgi alanındaki yenilikleri (yeni ürünler) öğrenme ve benimseme eğilimi

<ul style="list-style-type: none"> • Kirton Ölçeği (1976) – “Yenilikçileri”, bir organizasyon içinde yeni sorunlar ve orijinal çözümler arama eğiliminde kapsamında inceleyen ölçek • Hurt ve diğerlerinin Ölçeği (1977) – Yenilikçiliği “değişim istekliliği” olarak inceleyen ölçek 	<ul style="list-style-type: none"> • Roehrich Ölçeği (1995) - Hedonist yenilikçilik (uyarımla ihtiyacına bağlı) ve Sosyal yenilikçilik (benzersizlik ihtiyacına bağlı) kavramlarını inceleyen ölçek • Le Louran Ölçeği - Yeniliğe olan cazibe, Yenilikçi kararlarda özerklik, Yeniliği denemede risk alma yeteneği kavramlarını inceleyen ölçek
---	---

Kaynak: Roechrich, 2004: 673-675

Özel sektörde yenilikçiliğin ölçülmesi ile kamu sektöründe bu ölçümlerin yapılması arasındaki en temel fark ölçülecek olan sektörlerin arasındaki büyüklüktür. Özel sektör kuruluşlarının hitap ettiği kitle kamu sektörüne göre oldukça kısıtlıdır (Denhardt, Denhardt ve Blanc, 2013). Kamu yararı ile hareket eden kamu sektörü kuruluşları genellikle tüm halkı ilgilendiren kararlar almaktadırlar. Bu nedenle de bu sektörün yenilikçiliğinin ölçümü de yine oldukça büyük bir coğrafyada (yerel, bölgesel ve hatta ulusal) gerçekleşmektedir. Tablo 4 ve Tablo 5 arasındaki ölçeklerin detayları da bu durumu ortaya koymaktadır. Özel sektör yenilikçiliği ölçümleri tüketici talepleri, benimseme ve kâr arttırmak gibi motivasyonları içerirken kamu sektörü yenilikçiliği ile ilgili ölçeklerin ise doğrudan ülke bazlı ve bir ülkedeki kamu sektörüne bütüncül bir bakışı içerdiği görülmektedir (Kobylnska ve Biglieri, 2015).

Ancak bazı kamu kurumları spesifik bir sektörde (örneğin Türkiye Petrolleri) mal ve hizmet üretebilirler. Bu durumda bu tarz kurumlarının yenilikçiliğinin ölçülmesi gerektiğinde makro ölçeklerin kullanılmadığı ve Tablo 5’te de sunulan MEPIN Projesi gibi mikro seviyeye bakan ölçeklerin kullanılabilmesi anlaşılmaktadır. Kamu sektörünün özel sektörden farklı olarak birçok farklı seviyede (yerelden uluslararasına) hizmet sunmasından ötürü ölçeklerin birbirinden farklılaştırılması ve hatta yeni ölçeklerin ortaya konması gerekmektedir. Kamu sektörünün makro ve mikro bazlı kurum ve kuruluşlar içermesi net bir karşılaştırma yapabilmenin önünde bir engel teşkil etmektedir (Kobylnska ve Biglieri, 2017).

4.2 Kamu Sektöründe Yenilikçiliğin Ölçülmesi

Kamu sektöründe yenilikçiliğin nasıl ölçüleceği de yine kamu yönetimi literatüründe cevap aranan önemli sorulardan bir tanesidir. Bu nedenle kamu sektöründeki yenilikçilik anlayışına ilişkin oldukça önemli gelişmeler olmasına karşın, yenilikçiliğin nasıl ölçülebileceği konusunda henüz literatürde tam bir uzlaşma oluşmamıştır. Ancak yine de kısıtlı çalışmalarda, yenilikçiliğin ölçümüne ilişkin farklı metodolojiler deneyen veya öneren bireysel veya kurumsal araştırmacıların varlığından söz etmek mümkündür.

Tablo 5’te yenilikçiliğin Avrupa Birliği (AB) içerisinde nasıl ölçülebileceğine dair bazı metodolojiler sunulmuştur:

Tablo 5. Yenilikçiliğin AB İçerisindeki Uygulamalarının Ölçülmesine Dair Metodolojiler

Ölçüm metodu	Özellikleri
Karmaşık Zorluklar - Yenilikçi Şehirler (KZYŞ - CCIC)	AB'nin INTERREG IVC Programı kapsamında yürütülen proje. Proje, AB'deki on ülke ve bölgeden ortak olarak yerel yönetim ve bölgesel kalkınma ajanslarını ve kâr amacı

	<p>gütmeyen organizasyonları içerir: Bulgaristan, Katalonya, Estonya, Finlandiya, İtalya, Hollanda, Polonya, Romanya, İngiltere ve İsveç. Temel amaç, her bir proje ortağı bağlamında kamu sektöründeki yeniliklerin yerel ve bölgesel düzeyde nasıl uygulandığını göstermektir.</p>
MEPIN Projesi	<p>5 İskandinav ülkesinde merkezi, bölgesel ve yerel düzeydeki kuruluşlarda yapılan anketler: Danimarka, Finlandiya, İzlanda, Norveç ve İsveç. 2 binin üzerinde. Araştırmanın amacı, kamu sektörü yenilikçiliğinin ölçüm modelini geliştirmektir.</p>
Innobaromet[e]r	<p>Avrupa Komisyonu 27 AB ülkesi ile Norveç ve İsviçre arasında yenilik stratejileri ile ilgili çalışma. 3690'dan fazla organizasyon incelenmiştir. Rapor, kamu kurumlarındaki strateji direktörleri ve yöneticileriyle yapılan görüşmelere dayanmaktadır.</p>
Avrupa Sektörü Yenilikçiliği Puan Tablosu	<p>2011 yılından bu yana yürütülen 27 AB ülkesinde kamu sektörü yenilikçiliğinin karşılaştırılması için Avrupa Komisyonu aracıdır. AB ülkelerinde kamu sektöründe yenilikçiliği kıyaslamının temelini oluşturmaktadır.</p>
OECD Kamu Sektörü Yenilikçiliği Gözlemevi	<p>Farklı düzeylerdeki kamu idarelerinde (merkezi, bölgesel ve yerel) yenilikçilik alanındaki örnekleri ve iyi uygulamaları analiz eden veritabanı. On-line platform, kamu sektöründeki inovatif çalışmalar hakkındaki bilgilere erişim sağlar, deneyimlerin paylaşılmasını ve diğer ülkelerden ortaklarla iş birliği kurulmasını kolaylaştırır.</p>
Yenilikçi Politika Trend Grafiği	<p>25 Avrupa ülkesinde kamu sektöründe yenilikçiliğin durumunu ve alanlarını gösteren rapor, personel ofisleri ve akademisyenlerle yapılan nitel görüşmeler temelinde geliştirilmiştir.</p>

Kaynak: Kobylnska ve Biglieri, 2015: 12

Tablo 5'te de sunulduğu üzere AB için yenilikçiliğin ölçülmesi önemli bir husustur. Bu ölçüm metodolojileri yalnızca tüm AB üyelerinde standart uygulanan bir politika da değildir. MEPIN gibi sadece İskandinav ülkelerini ilgilendiren ve o bölgedeki yenilikçiliğin odak noktası olduğu programlar kadar Avrupa Sektörü Yenilikçiliği Puan Tablosu gibi üye 27 ülkenin kamu sektöründeki yenilikçiliği ölçen programları da mevcuttur (Kobylnska ve Biglieri, 2015: 12).

AB içerisindeki yenilikçiliğin ölçülmesi hakkında Innobarometer gibi raporlarda veriler sunulmaktadır. Burada dikkati çeken bir husus, bu rapor sadece üye ülkeleri de kapsamamakta Schengen'e üye olup AB'ye üye olmayan 2 ülkenin (İsviçre ve Norveç) kamu sektörlerinin de incelenmesidir. Innobarometer karşılaştırmalı bir analiz olduğundan politika transferi tavsiyeleri için de AB Komisyonu'na bir fırsat sunmaktadır. Örneğin Innobarometer 2002 (2003) raporuna göre, "yenilikçilik performansında anahtar faktörler, personel yetenekleri ve bilgisi ile yenilikçi pazarların Avrupa boyutunun sunduğu potansiyel" olarak saptanmıştır. Dolayısıyla Avrupa Birliği kapsamında kamu sektörü için gerek yenilikçiliğin niteliği ve gerekse bunun çeşitli yöntemler kullanılarak ölçülmesine dair giderek artan bir ilgi ve yönelim mevcuttur, denilebilir.

Innobarometer'in yenilikçiliğe ilişkin somut sonuçları karşılaştırmalı ülke çalışmalarında da yapılmaktadır. Bu anlamda aşağıda sunulan Tablo 6 yenilikçiliğin farklı boyutlarına ilişkin olarak elde edilen verilerden Polonya ve İspanya ülkelerinin yenilikçiliklerini karşılaştırmak ve değerlendirmek üzere hazırlanmıştır.

Tablo 6. Polonya ve İspanya'da Kamu Sektöründe Yenilikçiliğin Seçilmiş Yönleri

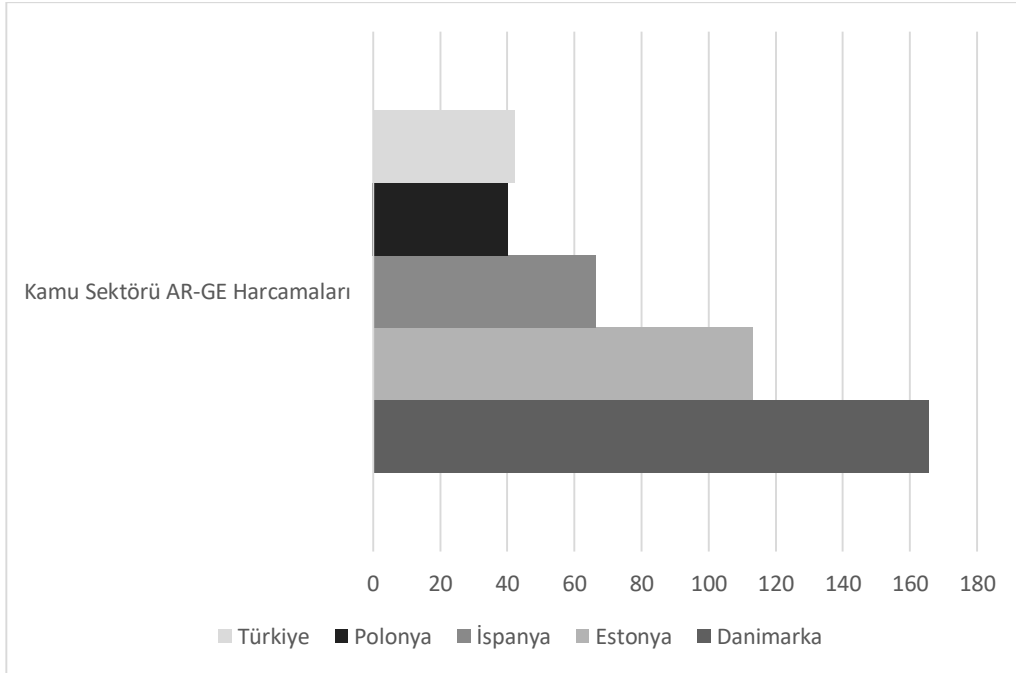
Karşılaştırmalı İstatistikler	Polonya	İspanya
Nüfus	38.5m	46m
Kişi başı gelir (nominal, Dünya Bankası, 2013, ABD Doları cinsinden)	13,342	29,118
Kamu sektörünün GSYİH içindeki payı (2013)	%13,7	%18,3
Son üç yılda kamu hizmetlerinin sunumunda gözle görülür gelişmeler uygulandığını beyan eden kuruluşların yüzdesi	%67,7	%89,8
Kendilerini lider yenilikçi olarak tanımlayan kuruluşların yüzdesi	%8,3	%32,1
Son üç yılda yeni veya önemli ölçüde değişen hizmetleri uygulayan kuruluşların yüzdesi	%67,7	%89,8
Özel sektördeki diğer kuruluşlarla iş birliği içinde yeni hizmetler uygulayan kuruluşların yüzdesi	%9,7	%67,9
Yeni veya iyileştirilmiş yönetim sistemi uygulayan kuruluşların yüzdesi	%43	%81,3
Yöneticilerin tam, aktif bir rol üstlendiği ve yeniliğin geliştirilmesi ve uygulanmasında yer alan kuruluşların yüzdesi	%36,8	%53,2
Personelin yeni fikirler ortaya koyma ve geliştirme konusunda inisiyatif sergilediği kuruluşların yüzdesi	%20	%4
Çalışanların %75'inden fazlasının hizmetlerin iyileştirilmesini, iletişim yöntemlerini vb. tartışan gruplara dahil olduğu kuruluşların yüzdesi	%4,7	%7,9
Hizmetlerin iyileştirilmesini, iletişim yöntemlerini, yönetim süreçlerini vb. tartışan gruplarda çalışanların hiç yer almadığı kuruluşların yüzdesi	%21,9	%4,3
Kamu sektöründe yeniliklerin geliştirilmesi ve uygulanmasında en önemli engel olarak yasal düzenlemelerin olduğunu belirten katılımcıların yüzdesi	%78	%33,1

Kaynak: Kobylinska ve Biglieri, 2015: 17

Innobarometer 2010 verilerine göre hazırlanan Tablo 6'dan hareketle kamu sektöründe yenilikçiliğin ölçümü için kullanılacak birtakım boyutların bu değerlendirmede yer aldığı görülmektedir. Buna göre İspanya kamu sektörünün makro düzeydeki yenilikçilik boyutları (Örneğin, Son üç yılda kamu hizmetlerinin sunumunda gözle görülür gelişmeler uygulandığını beyan eden kuruluşların yüzdesi, Özel sektördeki diğer kuruluşlarla iş birliği içinde yeni hizmetler uygulayan kuruluşların yüzdesi ve Yeni veya iyileştirilmiş yönetim sistemi uygulayan kuruluşların yüzdesi gibi) kapsamında Polonya'ya göre daha üstün olduğu açığa çıkmaktadır. Ancak mikro düzeyde değerlendirmelere (Örneğin, Personelin yeni fikirler ortaya koyma ve geliştirme konusunda inisiyatif sergilediği kuruluşların yüzdesi ve Kamu sektöründe yeniliklerin geliştirilmesi ve uygulanmasında en önemli engel olarak yasal düzenlemelerin olduğunu belirten katılımcıların yüzdesi gibi) bakıldığında bu sefer, Polonya'nın kendi ölçeğinde bir öne çıkma durumu görülmektedir. Ancak genel olarak değerlendirildiğinde, İspanya'nın Polonya'ya göre daha yenilikçi bir kamu sektörüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar ilk tahlilde burada sunulan enformasyon alan düzeyinde yenilikçiliğin ölçümüne ilişkinmiş gibi görünüyorsa de doğrusu bu enformasyonun tekil örgütlerin yenilikçiliklerinin ölçümüne istinaden elde edildiği ve bir adım sonrasında bütünü ifade edecek şekilde genelleştirildiği belirtilmelidir.

Yenilikçiliğin kamu sektörü için ölçümünün kullanıldığı kaynaklarda Türkiye ile ilgili detaylı ölçümlerin yapılmadığı ve bunu ifade eden verilerin çoklukla ayrıntılı olarak sunulmadığı anlaşılmaktadır. Bu noktada nadir çalışmalardan biri olan ve AB Komisyonu (European Commission (EC), 2020) tarafından hazırlanan "European Innovation Scoreboard 2020" isimli çalışmada 27 Avrupa Birliği ülkesine ek olarak seçilen üç ülkeden birinin de Türkiye olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma genel olarak özel sektör yenilikçiliğini ölçmek amacıyla yapılmış olsa da ölçekte kullanılan boyutlara ilişkin verilerden biri kamu sektörü ile ilgilidir. Bu veri, kamu sektörü aracılığı ile yapılan Araştırma-Geliştirme (R&D) harcamalarının, ülkenin Yenilikçiliği ile arasındaki ilişkiyi işaret etmektedir. Şekil 2'de tarafımızca bahse konu rapordan elde edilen veri ile bir karşılaştırma tablosu hazırlanarak sunulmuştur.

Şekil 2. Bir Yenilikçilik Boyutu Olarak Kamu Sektörü AR-GE Harcamaları



Kaynak: AB Komisyonu, 2020:45-76

Şekil 2’de kamu sektörü yenilikçiliği ile ilgili bir boyut olarak AR-GE harcamaları Avrupa Komisyonu raporundan tedarik edilerek karşılaştırma yapmak amacıyla burada sunulmuştur. İlgili raporda kamu sektörü yenilikçiliğine ilişkin başkaca bir veri sağlanmadığından, ayrıca bir değerlendirme yapılmamıştır. Şekil 2’ye göz atıldığında, seçilen ülkelerden ilki Danimarka, adı geçen raporda yenilik lideri olarak tanımlanmaktadır. Rapora göre Danimarka, cazip araştırma sistemleri, yenilik dostu çevre ve insan kaynakları araştırma evrenindeki en yüksek yenilik puanına sahip ülkelerdendir. Kamu sektörü AR-GE harcamaları alanında aldığı puan da 165,3’tür (EC, 2020: 45). Aynı doğrultuda değerlendirmeye alınan ikinci ülke Estonya’dır. Estonya, araştırmada güçlü yenilikçi olarak tanımlanmaktadır. Estonya için de yine insan kaynakları ve entelektüel varlıkları ile yenilikçi bir ülke olarak gösterilmektedir (EC, 2020: 47). Görüldüğü üzere AR-GE alanında yapılan yatırımların yenilik ve yenilikçilik üzerine doğrudan bir etkisi de Estonya örneği ile vurgulanmaktadır. Şekil 2’de seçilen diğer iki ülke bu bölümde daha önce de bir karşılaştırması paylaşılan İspanya ve Polonya olmuştur. Her iki ülke de ılımlı yenilikçi olarak raporlanmıştır. Güçlü yenilikçi ülkeler kadar performans gösteremeseler de bu ülkeler yenilik alanında bazı atılımlarda bulunmuşlar ve bir yol almışlardır. Burada dikkati çeken bir husus 2004’te AB üyesi olan Polonya ile adaylık süreci halen devam eden Türkiye arasında çok düşük bir farkın olmasıdır ve hatta 42,1 puanlı Türkiye (EC, 2020: 76), 40,3 puanlı Polonya’dan (EC, 2020: 62) bu alanda öne çıkmaktadır. 66,4 puana sahip İspanya’nın ise bu alandaki en güçlü yanının sahip olduğu yeni doktora mezunları olduğu söylenmektedir (EC, 2020: 50).

Yenilikçiliğin ölçülmesi konusunda nasıl sorusu kadar literatürde neden sorusunun da sorulduğu ve konuya bir yanıt arandığı görülmektedir. Yenilikçiliğin ölçülmesine olan ihtiyacın belirlenmesinde şu kategorilerin bulunduğu saptanmıştır: a) benimseyenler kategorisi – herhangi bir kişisel özellik veya zekâ gibi bir aralık olarak belirlenebilecek bireysel özellikler kategorisi; b) yayılma araştırmaları – bilginin işlenmesi, karar alma ve markaya bağlılık gibi piyasa odaklı olayların incelenmesi ve c) ticari nedenler ile yenilikçiliğin ölçülmesi (Goldsmith ve Foxall, 2003: 323). Daha bireysel anlamda bakıldığında ise, yenilikçiliği yapısal olarak incelemeye tabi tutan bazı araştırmalarda, birbirine benzer alt boyutların tespit edildiği ifade edilmelidir. Örneğin Koch ve Hauknes (2005: 47); yaratıcılık, risk alma, değişime açıklık, gelecek yönelimlilik ve proaktiflik başlıkları altında bu boyutları sıralamışlardır. Schwabasky vd. (2004: 13) aynı çizgide, yaratıcılık, risk alma, örgütsel açıklık ve gelecek yönelimliliğin, kamu sektöründe yenilikçiliğin boyutları olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlarla birlikte örneğin Salge ve Vera (2009: 59), Ar-Ge desteği, Ar-Ge projeleri, Ar-Ge yayınları, sorunları tanılama, fikir önerme, fikirlerin tatbiki gibi faktörler üzerinden kamu hastanelerinde yenilikçilik ölçümü yapmışlardır. Yine sağlık alanında yapılan bir çalışmada, risk üstlenmenin, yaratıcılığın, rakiplerle karşılaştırma yapmanın ve çevresel fırsatların yenilikçilik üzerinde yönlendirici (moderatör) etkiye sahip olduğu açığa çıkartılmıştır (Ossi vd. 2013: 169).

Farklı yazarların çalışmalarını inceleyerek Kim (2010: 795), örgütsel yenilik, yeni ve yenilikçi fırsatları arama yoğunluğu, hizmet operasyonlarına ödenen ücret düzeyi gibi faktörlerin de yenilikçiliğin ölçülmesi amacıyla kullanılabilceğini ileri sürmüştür. Başka bir çalışmada ise Kim ve Chang (2009: 296-298), yenilikçilik ölçümlerinde en önemli bileşenin liderlik tarzı olduğunu, bununla birlikte performans tabanlı ödüller, bilgi ve enformasyon paylaşımı ile kendi örneklerindeki yerel etkiden dolayı gücü belirgin yükseklikte olmasa da öğrenme kültürünün öne çıktığını bulmuşlardır. Buna karşın örneğin, hedef berraklığı ile network yönetiminin yenilikçilikle ilişkilerinin negatif yönlü olduğunu da belirlemişlerdir. Öte yandan Gadot vd. (2005: 58) yenilikçiliğe ilişkin bilgilerimizin daha çok özel sektöre münhasır olduğunu ve benzeri olarak Schwabasky vd. (2004: 2) ise, örgütsel yenilikçilik ölçümlerinin daha çoklukla özel sektöre ait olduğunu özellikle vurgulamaktadırlar. Bloch (2011: 3) ise idarenin, yenilikleri özel sektörden absorbe etmek yerine, bunların özel sektörde uygulanabilmesi için bir düzenleyici olduğunu iddia etmektedir. Aynı kapsamda yenilikçiliği çıktıları bakımından özel sektöre münhasıran ele alan Wang ve Ahmad (2004: 2), bu anlamda ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik başlıkları altına alt boyutlar belirlemişlerdir. Wang ve Ahmad’ın (2004) bahse konu çalışmasındaki ölçeği Pucetaite ve Novelskaite (2014: 162-163) kamu sektörüne uyarlayarak post-Sovyet toplumlara ilişkin bir çalışma yapmışlardır. Dolayısıyla kamu sektöründe yenilikçiliğin ölçümünde, özel sektöre özgü ölçek, metodoloji ve yaklaşımların kullanılabilirliği olanağı da mevcuttur, denilebilir.

5. Özel Sektör ve Kamu Sektörü Yenilikçiliği Karşılaştırması

Yenilik ve yenilikçilik kavramlarının arasındaki farkların ortaya konduğu ve mevcut çalışmanın asıl odağı olan kamu sektöründe bu iki farklı kavramın literatürde nasıl ifade edildiği önceki bölümlerde tartışılmıştır. Çalışmadaki bu bölümün amacı ise daha önce değinildiği üzere özel sektörden kamu sektörüne uyarlanan yenilikçilik kavramının kamu sektöründeki kullanımında ortaya çıkan farklarını sunabilmektir.

Çalışmanın asıl odağı olan kamu sektöründen uzaklaşmadan özel sektörde yenilikçiliğin temelinde ne olduğu açıklanmak istendiğinde akıllara gelen ilk tanım yenilik yapabilme kapasitesi veya gönüllülüğü olmaktadır (Currie vd. 2008: 989; Ruvio vd. 2013: 1005). Giriş ve üçüncü bölümde paylaşıldığı üzere hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yenilikçiliği teşvik eden ve ona engel olan bazı etmenler bulunmaktadır. Tablo 7 özel sektör ve kamu sektöründe yenilikçiliği teşvik eden etmenlerin bir karşılaştırması sunulmaktadır.

Tablo 7. Özel Sektör – Kamu Sektörü Yenilikçiliği Teşvik Eden Etmenler Karşılaştırması

Özel Sektör	Sermaye	İnsan Kaynakları	Örgüt Kültürü	Risk Alma
Kamu Sektörü	Bütçe Payı	Kamu Kurum Ağ-ları	Etik ve Ahlakilik	Liderlik

Tablo 7’de görüldüğü üzere bir özel sektör kuruluşunun yenilikçi olarak tanımlanabilmesi için ilk ölçüt onun sermayesinin yani öz kaynaklarının da buna müsait olmasıdır (Zaheer ve Bell, 2005; Casanueva ve Gallego, 2010). Takdir edilecektir ki, yeni bir uygulamayı hayata geçirmenin bir maliyeti vardır. Ancak söz konusu kurum kamu sektörüne aitse burada bir sermayeden söz etmek çoğu zaman mümkün değildir. Kamu sektörü kuruluşlarının günümüzde büyük çoğunluğu hâlâ merkezi bir otoriteden tahsis edilen bir bütçe ile hareket edebilmektedirler. Bu nedenle her ne kadar yeni bir uygulama adapte edebilmek için gönüllü olsalar da bunun için bir özel sektör kuruluşundan farklı olarak birçok yasal prosedürü de takip etmeleri ve bütçelerini buna göre uyarlamaları gerekmektedir. İkinci bir ölçüt ise insan kaynakları özelinde ortaya çıkmaktadır (Chang vd., 2006; Staniewski, 2011). Özel sektör kuruluşları istihdamda çok daha esnek hareket edebilmektedirler. Eğer yenilikçi bir plan tasarlanıyorsa bu plana uygun bir kişiyi de çok hızlı bir şekilde örgüte kazandırıp istihdam edebilmek yoluna başvurabilirler. Buna karşın kamu sektöründe bir kişiyi istihdam etmek için yine takip edilmesi gereken bir dizi normatif kural, prosedür ve sınırları katı olarak çizilmiş protokoller bulunmaktadır. Bu nedenle de çoğu sorunda kamu sektörü kurum ve kuruluşları var olan ağlarını, yani başka kurumlarla iş birliğini kullanmayı tercih edebilmektedirler (Denhardt, 2014).

Üçüncü ölçüt özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü bir örgüt içindeki değerler ve beklentiler ile ilgilidir. Yeni benimsene, onu kullanma ve örgütü bir adım daha ileri taşıma isteği örgüt kültüründen ortaya çıkmaktadır (Deshpandé ve Farley, 2004; Brettel, Chomik ve Flatten, 2015). Kamu sektörü içinse her ne kadar örgüt kültüründen bahsedilebilecekse de özel sektöre göre etik ve ahlakilik bu kapsamda daha çok değerlendirilmektedir. Sonuç olarak kamu sektörü tüm kamunun yararı için hareket eden bir motivasyon ile bu kararları almaktadır. Bu nedenle kamu yararı veya kamu değeri üretebilmek adına en iyiyi arama çabasında olması ve bunu yaparken de en yeni uygulamaları takip etmesi etik bir ödev olarak karşısında durmaktadır. Nihayet etik kötü davranışın azaltılması veya tam tersine iyi ve faydalı olanın arttırılmasını öğütlemektedir (Schwartz, 2002:28-29). Bu nedenle de etik ve ahlakilik kamu sektörü için yenilikçiliği teşvik eden bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır (Koch vd. 2006: 49).

Özel sektörde yenilikçiliği teşvik eden son etmen de risk alabilme iradesidir. Risk alabilmek girişimci bireyi diğerlerinden ayıran önemli bir özelliğidir (Kreiser ve Davis, 2010) ve bir işletmede başka kimsenin uygulamadığı veya buna cesaret edemediği yeni bir uygulamayı hayata geçirebilmek olarak da yenilikçilik araştırmalarında ifade edilmektedir (Kreiser ve Davis, 2010; Dai vd., 2014). Daha önce de değinildiği

üzere kamu sektörü içinse bu pek mümkün değildir. Çünkü kamu sektörünün hareketlerini belirleyen ve hatta kısıtlayan birtakım kanunlar ve yönetmelikler yani mevzuat bulunmaktadır. Ancak kamu sektöründe görev alan yöneticilerin yenilikçiliğini teşvik eden bir güdü de liderliktir. Borins (2002) krizlere karşı politik olarak yönlendirilen yanıtların, yeni bir üst yönetici tayin edilmesi ile ortaya çıkan örgütsel yeniliklerin ve aşağıdan yukarıya doğru yeniliklerin liderlerce etkilenebileceğini ileri sürmektedir. Yine o bu tip liderlerin, destekleyici bir örgüt iklimi yaratarak, biçimsel ödüllendirmeyi ve enformel tanınmayı yenilikçiler için kurumsallaştırarak, kontrol odaklı merkezi idarenin etkisinden yenilikçi çalışanları koruyarak, başarılı yenilikleri kamuoyunda öne çıkartarak yeniliği destekleyebileceğini ileri sürer. Kamu sektöründe liderlik vasıflarına sahip yönetici mevzuatın kendisine sağladığı alanda alacağı cesur kararlarla yenilikçiliği bir kuruma benimsetebilecek güce sahip olabileceği ileri sürülebilir.

Literatürde kamu sektörü yenilikçiliğini teşvik eden etmenler kadar onu engelleyen etmenler olduğu da tespit edilmiştir. Bu durumun bir benzerinin özel sektör yenilikçiliğinde de görüldüğüne dair araştırmalar mevcuttur (Herbig ve Miller, 1991; Schultz, Zippel-Schultz, ve Salomo, 2012; Dolfisma ve Van der Velde, 2014). Tablo 8 bu iki sektördeki engelleri göstermektedir.

Tablo 8. Özel Sektör – Kamu Sektörü Yenilikçiliğe Engel Etmenler Karşılaştırması

Özel Sektör	Örgütün Büyüklüğü	Toplumsal Yapı	Örgütün İklimi
Kamu Sektörü	Mekân Yetersizliği	Dışsal Faktörler	Örgütün Atmosferi

Özel sektörde yenilikçiliğe engel ilk etmen örgütün büyüklüğü olarak saptanmıştır (Schultz, Zippel-Schultz, ve Salomo, 2012; Dolfisma ve Van der Velde, 2014). Literatürdeki bulgulara göre bir örgüt büyüdükçe bir yeniliği benimsemesi de ters oranda azalmaktadır (Schultz, Zippel-Schultz, ve Salomo, 2012). Benzer bir sorun kamu sektörü için de ifade edilmektedir. Yeni uygulamaları kamuya ait bir kuruma uyarlamak her zaman istenilen sonucu vermez. Bunun bir örneği o kurumda bu yeniliği hayata geçirecek mekân veya birim yetersizliği olarak verilmiştir (Bason, 2010). Her iki sektör için de bu kavramlar bir arada okunduğunda gerçekte birbirinden çok da farklı olmayan etmenler oldukları görülmektedir. Kamu sektöründeki bir kurumda mekânın yetersizliği de örgütün büyüklüğü ile ilişkilendirilebilir. Çünkü kapasitenin tamamı bu kurum için kullanılabilir durumdadır. Bu nedenle de literatürdeki bulgular değerlendirildiğinde bir örgütün boyutları yenilikçi olmasının önünde bir engel teşkil etmektedir.

Toplumsal yapının özel sektörde yenilikçiliğin önünde bir engel olarak görülmesi bilindik ve kolay kabul edilebilecek bir durumdur. Zira özel sektör toplumdaki taleplere göre hareket etmektedir. Toplumsal yapı işletmelerden bir yenilik beklemediği sürece özel sektör kuruluşlarının yenilikçi olması da beklenemez (Herbig ve Miller, 1991). Benzer bir engel kamu sektörü için de söylenmektedir. Bu kurumların yenilikçiliği dışsal faktörlerden etkilenmektedir. Bu dışsal faktörler Kim ve Chang (2009: 304) tarafından geniş politik bağlam olarak tanımlanmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarının yürütme erkinin politikalarından bağımsız hareket etmesi olası değildir. Bu politikaların da toplumdan gelen talepler ile şekillendirildiği göz önünde bulundurulduğunda kamu sektörü yenilikçiliğinin önündeki ikinci engelin de özel sektör ile örtüştüğü görülmektedir.

Özel sektör ve kamu sektörü yenilikçiliği önündeki son engel örgütün iklimi ve atmosferi olarak ifade edilmiş durumdadır. Örgüt iklimi bir örgütü nevi şahsına münhasır kılan bir etmendur ve onu diğer örgütlerden farklı kılan bu yapısı yenilikçiliği önünde de engel olarak da görülebilmektedir (Nystrom vd., 2002). Bir örgütte ortaya çıkan yeni bir uygulama farklı bir kurumun örgüt iklimine, yani o örgütün kendi iç dinamiklerine uymadığı zaman benimsenmesi de aynı ölçüde zor olacaktır (Crespell, 2007). Benzer bir durumun kamu sektörü için de geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Daha önce de ifade edildiği üzere Lövnord (2015: 10) yenilik kapasitesindeki eksikliklerin, iş birliği temelli bir örgütsel atmosfer olmaması ile farklı birtakım örgütsel kısıtların yenilikçiliğe engel teşkil edebileceğini söylemektedir.

Son tahlilde yenilikçiliği teşvik eden etmenlerin her iki sektörde farklılık göstermelerine rağmen yenilikçiliğe engel olan etmenlerin birbirleri ile benzeştiği görülmektedir. Yenilikçiliği teşvik eden etmenlerin farklılaşmasının en temel sebebi bu iki sektörün kendilerine gelen taleplere yanıt verme biçimi olduğu ifade edilebilir. Özel sektörün temel amacının kâr, kamu sektörünün temel gayesinin de kamu yararı olduğu düşünüldüğünde bu farklılığın çok büyük bir sürpriz olmadığı anlaşılmaktadır. Yenilikçiliğe engel olan etmenlerin birbirlerine olan yakınlığı ise yönetim bilimi disiplini çalışmaları ile açıklanabilir. Örgütün yeniliğe olan direnci, toplumun beklentileri, örgütün iç dinamikleri gibi etmenler yalnızca özel sektör ile ilgilenen bilim insanlarına özgü bir araştırma sahası değildir. Kamu sektörü için de bu etmenler ile ilgili çok sayıda (Gadot, 2005; Bason, 2010; Hielmar, 2019; Ferraris vd. 2020) araştırma yapılmıştır.

6. Sonuç

Yenilikçilik, kamu sektörü bakımından hem bir rekabet aracı hem de hizmetlerin tam (veya tama yakın) bir tatmin oranı ile sunulmasının temel kaldıraçlarından biri olarak kabul edilebilir. Bu kapsamda yerelden küresele hemen bütün kamu idarelerinin yenilikçi olma yönünde girişimlerde bulunduğu, bu anlamda ciddi kaynak tahsis ettiği ve zaman harcadığı, hatta yer yer Ar-Ge benzeri çalışmalara taraf olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla yenilikçiliğin, kendi kendine gelişen veya ortaya çıkan bir örgütsel beceri ve/veya dinamik olmadığı da ifade edilmelidir. Şu hâlde kamu sektöründe yenilikçiliği teşvik etmede, özellikle örgütlere içsel ve dışsal birtakım faktörlerin oldukça belirleyici olduğu ifade edilebilir. Bakıldığında, yöneticilerin yetkinlikleri, hazırlılıkları, kararlılıkları, iş birliği oluşturabilmeleri, çalışanların kabiliyetleri gibi faktörlerin içsel teşvik ediciler kapsamında öne çıktığı ifade edilebilir. Bunlara ek olarak örgütün etik kültürünün de yenilikçiliği güdüleyen bir etkisinin olduğunu ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır. Yenilikçiliği örgüt dışından tahrik eden faktörlere bakıldığında ise, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlar; AB gibi ulus üstü yapılardan gelen kararlar ve ödüller gibi bazı etmenler daha çok dikkat çekicidir.

Bunlar karşında elbette yenilikçiliğe mâni olan, onu engelleyen birtakım faktörlerden de bahsetmek gerekir. Bunlar ise, örgütlerde böyle bir atmosferin ve/veya motivasyonun olmaması, bütçe kısıtları ve örgütler arası iş birliğinin eksikliği olarak sıralanabilir. Bunlara ek olarak politik etmenler ve merkezileşme gibi yeni kamu yönetimi ekolünce değiştirilmesi önerilen ve örgütlerin kendi işleyişlerinden bağımsız olan harici birtakım etmenler de yine yenilikçiliğinin önündeki genel engellerdir. Ayrıca network yapılarının da yenilikçiliğin gelişiminde bir engel olduğu hatta hedef berraklığının da yenilikçiliği olumsuz etkileyen bir faktör olduğunu söyleyen bazı çalışmalar da olduğunu söylemek gerekmektedir.

Öte yandan yenilikçiliğin ölçülmesi noktasında bu alandaki araştırmacılarca belirlenen risk alabilme, geleceğe yönelik olma, açıklık ve yaratıcılık gibi bazı alt boyutlar yenilikçiliğin ölçümünün nasıl yapılacağına teorik çerçevesini de çizmektedir. Bu kapsamda birtakım pratik karşılıkların da görece alanda mevcut olduğu ifade edilebilir. Örneğin, AB bünyesinde ortaya konan metodolojiler ile üye ülkelerdeki yenilikçilik uygulamalarının ne ölçüde başarı ile sonuçlandığının raporlanması ve bu sonuçların diğer ülkeler ile de paylaşılması sağlanmıştır. Kamuya açık olarak yayınlanan bu raporlar yenilikçilik ile ilgili çeşitli tespitleri de içermektedir.

Kamu sektöründe yenilikçiliğin daha çok yer bulabilmesi için, kamu yönetici ve görevlilerinin, özellikle taklidi değil, ancak orijinal yenilikler geliştirme yönünde teşvik edilmeleri, buna olanak sağlayacak liderlik, politik destek, örgüt iklimi ve kültürünün oluşturulması, gereken kaynakların tahsis edilmesi ve diğer kısıtların ortadan kaldırılması önerilebilir. Kamu sektöründe yenilikçiliğin oluşturulması kadar çıktıların belirlenmesinde de özel sektör teknik ve uygulamalarının kullanıldığı da görülmektedir.

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 yenilikçi kamu idaresi anlayışı ve bu kapsamda idareyi yeniden keşfetme girişimleri ile kamu sektöründe yenilikçiliğin takdim ve teşvik edilmeye çalışıldığı ileri sürülmektedir (Gökçe, 2014: 34-35; Güngör ve Göksu, 2013: 1250-1252). Dolayısıyla her ne kadar yoğun olarak yenilikçilik dış kaynaklıymış gibi

görünse de Türkiye’de de kamu sektörü için yenilikçilik giderek daha fazla önem kazanmaya devam etmekte ve yatırım yapılmaya değer görülmektedir, denilebilir.

Gelecek çalışmalarda ise, kamu örgütlerinin yenilikçiliğini ölçme niteliğine sahip ölçeklerin geliştirilmesi, nicel ve nitel saha araştırmaları yapmak suretiyle kamu sektöründeki farklı türde ve düzeydeki örgütlerinin yenilikçiliklerinin ölçülmesi; elde edilen sonuçlar kapsamında politika formülasyonu ve tatbikatının yapılmasına ve nihayet kamunun talep ve beklentilerinin sıra dışı ancak tam tatmin sağlar mahiyette karşılanmasına olanak sağlama noktasında yararlı olabileceği değerlendirilmektedir. Böylesi girişimler, aynı zamanda kuramsal olarak da ilgili literatürün zenginleşmesi ve gelişimi bakımından önemli görünmektedir.

Mevcut çalışmanın ağırlıklı olarak yabancı literatüre dayalı bir şekilde gerçekleştirilmesi, ilk tahlilde bir zafiyet gibi görünebilir. Ancak odaklanılan konunun, yoğun olarak yabancı literatür tarafından incelenmesi, yenilik çalışmaları belirli bir düzeye gelmiş olsa da yenilikçilik çalışmalarının henüz Türkiye’de ilgi çekmemesi ve neşv ü nema bulmaması, yine konunun çıkış noktası itibarıyla de yabancı menşeli olması, kaçınılmaz olarak böyle bir araştırma stratejisi takip edilmesini gerekli kılmıştır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada etik onay alınmasını gerektiren herhangi bir metot kullanılmadığından etik onay belgesi bulunmamaktadır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makaleye 1. Yazar (%60), 2. Yazar (%40) oranında katkı sunmuştur.

Çıkar Beyanı

Yazarlar, bu çalışmada herhangi bir çıkar çatışmasına neden olabilecek bir durum bulunmadığını beyan etmektedirler.

Kaynaklar

ARC (2013). Innovation in the Public Sector: State-of-the-Art Report . ARC Group: Sofia

Bartos, S. (2003). "Creating and Sustaining Innovation". Australian Journal of Public Administration. Vol. 62(1). ss. 9-14

Bason C. (2010). Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. Policy Press: Bristol

Birleşmiş Milletler/UN (2012). Innovations in the Public Sector. <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2005%20Innovations%20in%20the%20Public%20Sector%20Compendium%20of%20Best%20Practices.pdf> (12/04/2020)

Bloch, C. (2011). Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN).

www.diva-portal.org/smash/get/diva2:707193/FULLTEXT01.pdf (05/04/2020)

Borins S.(2001). "Encouraging innovation in the public sector." Journal of Intellectual Capital. Vol. 2(3). s. 310-319.

Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. Leadership & Organization Development Journal.

Brettel, M., Chomik, C., ve Flatten, T. C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. Journal of small business management, 53(4), 868-885.

- Casanueva, C. ve Gallego, Á. (2010). Social capital and individual innovativeness in university research networks. *Innovation*, 12(1), 105-117.
- Chang, S. C., Chiang, C. Y., Chu, C. Y. ve Wang, Y. B. (2006). The study of social capital, organizational learning, innovativeness, intellectual capital, and performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*.
- Crespell, P. J. (2007). Organizational climate and innovativeness in the forest products industry. <https://ir.library.oregonstate.edu/downloads/3f462765v> (14/06/2021).
- Cubuk S.B.E., Karkin N. ve Yavuz N. (2019). "Public sector innovativeness and public values through information and communication technologies". dg.o 2019: Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research. June 2019. ss. 353–361. <https://doi.org/10.1145/3325112.3325215>
- Currie G., Humphreys M., Ucbasaran D. ve McManus S. (2008). "Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility?". *Public Administration*. Vol: 86(4). Pp. 987-1008
- Damanpour F., ve Schneider M. (2009). "Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers". *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol: 19. ss. 495-522.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A. ve Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511-524.
- De Vries H., Bekkers V. ve Tummers L. (2015). "Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda". *Public Administration*. ss. 1-21
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. ve Blanc, T. A. (2013). *Public administration: An action orientation*. Cengage Learning.
- Denhardt, R. B. (2014). *Theories of public organization*. Cengage Learning.
- Deshpandé, R. ve Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Diefenbach, F. E. (2011). Entrepreneurship in the public sector. In *Entrepreneurship in the Public Sector* (pp. 31-64). Gabler.
- Dolfsma, W. ve Van der Velde, G. (2014). Industry innovativeness, firm size, and entrepreneurship: Schumpeter Mark III?. *Journal of Evolutionary Economics*, 24(4), 713-736.
- European Commission (AB Komisyonu). (2020). European Innovation Scoreboard https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en . (15/05/2021).
- European Commission. (2003). Innobarometer 2002: innovative European business managers build on skills and dynamic markets. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_03_373. (15/04/2020).
- Feiock R. C. ve West J. P. (1993). "Testing Competing Explanations For Policy Adoption: Municipal Solid Waste Recycling Programs." *Political Research Quarterly* Vol:46(2). ss. 399-419.
- Feller I. (1981). "Public-sector Innovation as "Conspicuous Consumption"". *Policy Analysis*. Vol: 7(1). ss. 1–20.
- Ferrari, F. (2019). Does too much love hinder innovation? Family involvement and firms' innovativeness in family-owned Small Medium Enterprises (SMEs). *European Journal of Family Business*, 9(2), 115-127.

- Ferraris A., Santoro G. ve Pellicelli C.A. (2020). "“Openness” of public governments in smart cities: removing the barriers for innovation and entrepreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00651-4>
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics*. 1(5), 67-87.
- Gadot V.A. , Shoham A., Schwabasky N. ve Ruvio A. (2005). "Public Sector Innovation for the Managerial and the Post- Managerial Era: Promises And Realities in a Globalizing Public Administration". *International Public Management Journal*. Vol: 8(1), ss. 57-81
- Gadot E. V., Shoham A., Ruvio A. ve Schwabsky N. (2006). Report on the Publin surveys . Publin Report No. D17. Oslo: NIFU STEP. www.aviana.com/step/publin/reports/d17wp3survey.pdf (05/04/2020)
- Garcia R. ve Calantone R. (2002). "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review". *The Journal of Product Innovation Management* Vol: 19. ss. 110-132
- Gray V. (1973). "Innovation in the States: A Diffusion Study". *The American Political Science Review*. Vol: 67(4). s. 1174-1185
- Grady O.D. (1992). "Promoting innovations in the public sector". *Public Productivity and Management Review*. Vol: XVI(2). ss. 157-171
- Green L., Howells J., Miles I. (2001). *Services and Innovation: Dynamics of Service Innovation in the European Union*. Final Report. PREST and CRIC University of Manchester
- Goldsmith, R. E. ve Foxall, G. R. (2003). The measurement of innovativeness. *The international handbook on innovation*, 321-330.
- Gökçe S.G. (2015). "Kamuda İnovasyon ve Türkiye’deki Uygulamaları". *Journal of International Management and Social Researches*. 2(3) ss. 28-37
- Güngör G. ve Göksu A. (2013). "Kamu Kurumlarında İnovasyon Uygulaması: Türkiye Örneği". <https://www.isites.info/PastConferences/ISITES2013/ISITES2013/papers/ISITES13246.pdf>
- Hall J. L. (2007). "Informing State Economic Development Policy in the New Economy: A Theoretical Foundation and Empirical Examination of State Innovation in the United States.". *Public Administration Review*. Vol:67(4). ss. 630-645.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., ve Roste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation. Publin Report No. D9. Oslo: NIFU STEP. www.aviana.com/step/publin/reports/d9differences.pdf (05/04/2020)
- Herbig, P. A. ve Miller, J. C. (1991). The effect of culture upon innovativeness: A comparison of United States and Japan sourcing capabilities. *Journal of International Consumer Marketing*, 3(3), 7-53.
- Hjelmar U. (2019). "The institutionalization of public sector innovation". *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1665702>
- Hollanders H., Arundel A., Buligescu B., Peter V., Roman L., Simmonds P. ve Es-Sadki N. (2013). *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013 - A pilot exercise -*. European Union: Belgium
- Hughes A., Moore K. ve Kataria N. (2011). *Innovation in Public Sector Organisations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector*. NESTA Index report. London: NESTA

- Hurley R.F. ve Hult G.T.M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: integration and empirical examination". *Journal of Marketing*. Vol: 62 (3). ss. 42-54.
- Hyrsky, K. ve Tuunanen, M. (1999). Innovativeness and risk-taking propensity: A cross-cultural study of Finnish and US entrepreneurs and small business owners. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 238-256.
- Innovation Barometer. (2020). Copenhagen Manual. <https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/> (14/05/2021).
- Kreiser, P. M. Ve Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of small business & entrepreneurship*, 23(1), 39-51.
- Kelly G., Mulgan G. ve Muers S. (2002). Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform. Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit. https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100407164622/http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/seminars/public_value.aspx (11/04/2020)
- Kim Y. (2010). "Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics". *Administration & Society*. Vol: 42(7). ss. 780–814
- Kim S.E. ve Chang W.G. (2009). "An empirical analysis if innovativeness in government: findings and implications". *International Review of Administrative Sciences*. Vol: 75(2). Ss. 293-310
- Kimberly J. R. ve Evanisko M. J. (1981). "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations". *The Academy of Management Journal*. Vol. 24(4). ss. 689-713
- Kobylinska, U. ve Biglieri, J.V. (2015). Public sector innovativeness in Poland and in Spain—comparative analysis. *International Journal of Contemporary Management*, 14(2).
- Koch P. ve Hauknes J. (2005). On innovation in the public sector – today and beyond. Publin Report No. D20. Oslo: NIFU STEP. www.aviana.com/step/publin/reports/d20-innovation.pdf (05/04/2020)
- Koch P., Cunningham P., Schwabsky N. ve Hauknes J. (2006). Summary and policy recommendations. Publin Report No. D24. Oslo: NIFU STEP. www.aviana.com/step/publin/reports/d24-summary-final.pdf (05/04/2020)
- Kozuch B. ve Malyjurek-S. K. (2013). "Inter-organizational collaboration and the public sector innovativeness-the case of Poland". *International Journal of Contemporary Management*. Vol: 12(3). ss. 8-25
- Lekhi R. (2007). Public Service Innovation: A Research Report for The Work Foundation's Knowledge Economy Programme. Manchester: Research Republic LLP
- Leon L.R., Simmonds P. ve Roman L. (2012). "Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe". <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/13181/attachments/1/translations?ref=publicdesignvault> (05/04/2020)
- Lienert, I. (2009). Where does the public sector end and the private sector begin?. *IMF Working Papers*, 1-30.
- Lövnord A. (2015). "Innovation networks in the public sector" UMEA Universitet. Yayınlanmamış Master Tezi.
- Luk, C. L., Yau, O. H., Sin, L. Y., Alan, C. B., Chow, R. P. ve Lee, J. S. (2008). The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 589-612.

- Luke B., Verreyne L-M. ve Kerins K. (2010). "Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions". *Innovation*. Vol. 12(2). ss. 138-153
- Lumpkin G. T. ve Dess G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance". *The Academy of Management Review*. Vol. 21(1). s. 135-172
- Maroto A. ve Rubalcaba L. (2005). The structure and size of the public sector in an enlarged Europe. Publin Report No. D14. Oslo: NIFU STEP. www.aviana.com/step/publin/reports/d14Size.pdf (05/04/2020)
- Miles I. ve Nugrobo Y. (2013). "Microfinance and Innovation". *Innovation Policy Challenges for the 21st Century* içinde Rigby J. ve Cox D.(ed.). Routledge: New York
- Moore M. H. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. London: Harvard University Press
- Moussa M., McMurray A. ve Muenjohn N. (2018). "Innovation and Leadership in Public Sector Organizations". *Journal of Management*. Vol. 10(3). ss. 14-30
- Mulgan, G. ve D. Albury (2003). "Innovation in the Public Sector" http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf
- Normann R. (1971). "Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 16 (2). ss. 203-215
- Nystrom, P. C., Ramamurthy, K. ve Wilson, A. L. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of engineering and technology management*, 19(3-4), 221-247.
- OECD (2012). *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012*. OECD Publishing: Paris
- OECD (2015) *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting and Agenda for Action*. OECD Publishing: Paris
- Osborne, D. (1993). "Reinventing government". *Public Productivity & Management Review*. Vol. 16(4). ss. 349-356.
- Ossi P., Shoham A., Wincent J. ve Ruvio A.A. (2013). "How a learning orientation affects drivers of innovativeness and performance in service delivery". *Journal of Engineering and Technology Management*. Vol: 30. ss. 169-187
- Pandey S., Pandey S. K ve Miller L. (2016). "Measuring Innovativeness of Public Organizations: Using Natural Language Processing Techniques". *International Public Management Journal*. DOI: 10.1080/10967494.2016.1143424
- Pater, R. ve Lewandowska, A. (2015). Human capital and innovativeness of the European Union regions. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(1), 31-51.
- Perry, J. L. ve Buckwalter, N. D. (2010). The public service of the future. *Public Administration Review*, 70, s238-s245.
- Pucetaite R. ve Novelskaite A. (2014). "The Effect of Leader-Member Exchange on Organizational Innovativeness: Findings a Lithuanian Public Sector Organization". *Economy&Business*. Vol: 8. ss. 159-171
- Rice, T. M. ve A. F. Sumberg. (1997). "Civic Culture and Government Performance in the American States." *Publius: The Journal of Federalism*. Vol: 27(1). ss. 99-114.

- Riivari E., Lamsa M.-A., Kujala J. Ve Heiskanen E. (2012). "The ethical culture of organisations and organisational innovativeness". *European Journal of Innovation Management*. Vol: 15(3). ss. 310-331
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Roste R. (2005). *Studies of innovation in the public sector, a theoretical framework*. Publin Report No: D16, Oslo: NIFU STEP. <http://www.aviana.com/step/publin/reports/d16litteraturesurvey.pdf> (05/04/2020)
- Roehrich, G. (2004). Consumer innovativeness: Concepts and measurements. *Journal of business research*, 57(6), 671-677.
- Roessner J. D. (1977). "Incentives to Innovate in Public and Private Organizations". *Administration and Society*. Vol: 9 (3). s. 341-365
- Ruvio A. A., Shoham A., Gadot V. E., ve Schwabsky N. (2013). "Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation". *Journal of Product Innovation Management*. Vol: 31(5). ss. 1-19
- Salge O.T. ve Vera A. (2009). "Hospital innovativeness and organizational performance: Evidence from English public acute care". *Health Care Management Review*. Vol: 34(1). Ss. 54-67
- Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P. F. ve Jardon, C. F. (2010). The influence of human capital on the innovativeness of firms. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(9).
- Schneider M. (2007). "Do Attributes of Innovative Administrative Practices Influence Their Adoption?: An Exploratory Study of U.S. Local Government". *Public Performance & Management Review*. Vol. 30(4). ss. 598-622
- Schneider M. (2007). "Do Attributes of Innovative Administrative Practices Influence Their Adoption?: An Exploratory Study of US Local Government.". *Public Performance & Management Review*. Vol: 30(4). ss. 598-622.
- K. (2012). "Public Sector Innovation in Austria Contribution to the INNO Policy Trendchart: Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe". www.researchgate.net/publication/281371436_Public_Sector_Innovation_in_Austria_Contribution_to_the_INNO_Policy_Trendchart_Trends_and_Challenges_in_Public_Sector_Innovation_in_Europe (05/04/2020)
- Schultz, C., Zippel-Schultz, B. ve Salomo, S. (2012). Hospital innovation portfolios: Key determinants of size and innovativeness. *Health care management review*, 37(2), 132-143.
- Schwabsky N., Gadot V. E., Shoham A. ve Ruvio A. (2004). "Towards a Performance Orientation Measurement Grid: The Impact of Innovativeness and Organizational Learning on Organizational Performance in the Public Sector". *European Group of Public Administration (EGPA) Meeting*. Ljubljana-Slovenia
- Schwartz, M. S. (2002). A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of Business Ethics*, 41(1), 27-43.
- Seaden G. ve Manseau A. (2001). "Public policy and construction innovation". *Building Research & Information*. Vol: 29(3). ss. 182-196
- Staniewski, M. (2011). Management of human resources in the aspect of innovativeness. *Contemporary Economics*, 5(1).

- Staronova K. ve Malikova L. (2008). "Learning to innovate in a transition country: developing quality standards for elderly residential care in Slovakia". *Innovation in Public Sector Services içinde* (Windrum P. ve Koch P. Ed). Glos: Edward Elgar
- Strumpf S.K. (2002). "Does Government Decentralization Increase Policy Innovation?". *Journal of Public Economic Theory*. Vol: 4(2). ss. 207–241.
- Shoham A. Ruvio A. Vigoda E. ve Schwabasky N. (2003). *Organizational innovativeness in the public sector: towards a nomological network*. European Group of Public Administration (EGPA) Meeting. Oeiras, Portugal
- Subramanian A. ve Nilakanta S. (1996). "Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance". *Omega, International Journal of Management Science*. Vol: 24 (6). ss. 631-647
- Şengül R. (2015). *Yerel Yönetimler*. Umuttepe Kitapevi: Kocaeli
- Tajeddini K. (2014). "Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations". *Journal of Management Development*. Vol: 36(2). ss. 134-153
- Tavits M. (2006). "Making Democracy Work More? Exploring the Linkage between Social Capital and Government Performance.". *Political Research Quarterly*. Vol: 59(2). ss.211-225.
- Terry L. D. (1998). "Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement". *Public Administration Review*. Vol. 58 (3). pp. 194-200
- Virtanen P. ve Tammeaid M. (2020). "Complex Society as a Framework of the New Public Sector Leadership Rationale". *Developing Public Sector Leadership içinde* (Virtanen P. ve Tammeaid M. Ed.). Cham: Springer
- Wang L.C. ve Ahmad K. P. (2004). "The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis". *European Journal of Innovation Management*. Vol: 7(4). ss. 303-313.
- Walker J.L. (1969). "The Diffusion of Innovations among the American States". *The American Political Science Review*. Vol. 63(3). ss. 880-899
- Walker R., Jeanes E. ve Rowlands R. (2002). "Measuring Innovation- Applying the Literature-Based Innovation Output Indicator to Public Services". *Public Administration* Vol. 80(1). ss. 201–214
- Walker R.M. (2006). "Innovation Type And Diffusion: An Empirical Analysis Of Local Government". *Public Administration*.Vol: 84(2). ss. 311-335
- Windrum P. ve Koch P. (2008) *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*. Edward Elgar Publishing: Chethenham
- Zaheer, A. ve Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic management journal*, 26(9), 809-825.